

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. зав. кафедрой
_____ З.А. Васильева
« ____ » _____ 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Совершенствование механизма инновационного развития организации (на
примере ООО «Ле Рой»)

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.00.08 «Инновационный менеджмент»

Научный руководитель _____ к.э.н. доцент Разнова Н.В.

Выпускник _____ Синяговская А.А.

Рецензент _____ к.э.н. Васильев Е.Е.

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующий кафедрой

_____ Г.Ф.Каячев

« ____ » _____ 2014 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме магистерской диссертации

Студенту Синяговской Алине Артемовне

Группа УБ 14-11М

Специальность (направление подготовки): 38.04.02 «Менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование механизма инновационного развития организации (на примере ООО «Ле Рой»)

Утверждена приказом по университету № _____ от _____

Руководитель магистерской диссертации Разнова Наталья Васильевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами».

Исходные данные для магистерской диссертации:

- информация электронных баз данных, специализированных литературных изданий и глобальной сети Интернет;
- внутренняя отчетность ООО «Ле Рой»;
- данные Федеральной службы государственной статистики.

Перечень вопросов, рассматриваемых в магистерской диссертации:

- экономическая сущность и принципы инновационного развития субъектов хозяйствования в национальной экономике;
- механизм инновационного функционирования предприятия: принципы и методы формирования;
- анализ отечественного и зарубежного опыта формирования механизма управления инновационным развитием предприятия;
- тенденции и перспективы развития сферы торговли в Российской Федерации;
- характеристика и анализ ресурсных возможностей и потенциала инновационного развития ООО «Ле Рой» в системе торговли г. Красноярска;
- разработка методики оценки состояния и проблем механизма инновационного развития организации для выбора эффективной стратегии развития;
- разработка мероприятий и рекомендаций совершенствования механизма инновационного развития ООО «Ле Рой» и организационно-правового сопровождения процесса их реализации;

- оценка затрат и эффективности совершенствования механизма инновационного развития ООО «Ле Рой».

Перечень графического материала: презентация Power Point.

Перечень слайдов:

- титульный лист;
- актуальность проблемы;
- цель исследования и задачи;
- ключевые понятия;
- объект, предмет исследования;
- научная новизна и практическая значимость;
- доработанная методика оценки механизма управления инновационным развитием организации;
- оценка механизма управления инновационным развитием ООО «Ле рой»;
- комплекс предложенных инструментов по совершенствованию механизма инновационного развития ООО «Ле рой»;
- оценка затрат и эффективность предложенных инструментов.

Научный руководитель _____ к.э.н. доцент Разнова Н.В.

Выпускник _____ Синяговская А.А.

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Совершенствование механизма инновационного развития организации (на примере ООО «Ле Рой»)» содержит 142 страницы текстового документа, 15 приложений, 100 использованных источников, 24 рисунка, 29 таблицы, 17 формул.

ИННОВАЦИИ, МОДЕЛЬ, СТРАТЕГИЯ, ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ, ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МЕНЕДЖМЕНТ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИННОВАЦИИ.

Объектом исследования является ООО «Ле Рой», сеть магазинов-салонов «Мехх».

Целью диссертационной работы является разработка инструментов для совершенствования механизма инновационного развития ООО «Ле Рой».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить и обобщить теоретический материал отечественных и зарубежных ученых, изучающих механизм инновационного развития организаций;
- разработать систему методики оценки состояния и проблем механизма инновационного развития организации для выбора эффективной стратегии развития;
- проанализировать ресурсные возможности для инновационного развития ООО «Ле Рой» и предложить ряд мероприятий для совершенствования механизма инновационного развития.

Доработаны показатели оценки состояния механизма управления инновационным развитием организации, с целью корректировки стратегии развития организации. Предложен инновационный инструмент менеджмента человеческих ресурсов современной компании - HR-менеджмент.

ESSAY

Master's thesis on "Improving the mechanism of innovative development of the organization (on the example of LLC "Le Roy ") contains 142 pages of a text document, 15 applications, 100 sources used, 24 figures, 29 tables, 17 formulas.

INNOVATION, MODEL, STRATEGY, INNOVATIVE INSTRUMENTS, DEVELOPMENT MECHANISM, INNOVATIVE-ORIENTED MANAGEMENT, MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL INNOVATIONS.

The object of the study is LLC "Le Roy", a chain of shops-salons "Mehh".

The aim of the thesis is to develop tools for improving the innovative development mechanism of LLC "Le Roy".

To achieve this goal, it is necessary to solve a number of tasks:

- to study and generalize the theoretical material of domestic and foreign scientists studying the mechanism of innovative development of organizations;
- develop a system of methods for assessing the status and problems of the mechanism of innovative development of the organization to choose an effective development strategy;
- analyze resource opportunities for the innovative development of LLC "Le Roy" and propose a number of measures to improve the mechanism of innovative development.

The indicators of an estimation of a condition of the mechanism of management of innovative development of the organization are adjusted with the purpose of updating of strategy of development of the organization. An innovative tool for human resources management of a modern company is offered - HR management.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 6 |
| 1 Исследование проблем инновационного развития субъектов хозяйствования в экономике России..... | 11 |
| 1.1 Экономическая сущность и принципы инновационного развития субъектов хозяйствования в национальной экономике | 11 |
| 1.2 Механизм управления инновационным развитием предприятия: прин- ципы и методы его формирования | 24 |
| 1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта формирования механизма управления инновационным развитием предприятия | 33 |
| 2 Методический подход к анализу ресурсных возможностей и механизма управления инновационным развитием ООО «Ле Рой» на отраслевом рынке г. Красноярска..... | 47 |
| 2.1 Тенденции и перспективы развития сферы торговли в Российской Федерации..... | 47 |
| 2.2 Характеристика и анализ ресурсных возможностей и потенциала инновационного развития ООО «Ле Рой» в системе торговли г. Красноярска | 57 |
| 2.3 Разработка методического подхода к оценке состояния механизма управления инновационным развитием организации для выбора эффек- тивной стратегии развития..... | 77 |
| 3 Совершенствование механизма инновационного развития организации ООО «Ле Рой» | 90 |
| 3.1 Оценка эффективности механизма управления инновационным разви- тием ООО «Ле Рой» и разработка мероприятий и рекомендаций по его со- вершенствованию..... | 90 |
| 3.2 Оценка затрат и эффективности внедрения инструментов для совер- шенствования управления механизма инновационного развития ООО «Ле Рой»..... | 101 |

| | |
|--|-----|
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 114 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 115 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 127 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Одним из серьезных факторов, определяющих ускорение процессов инновационной деятельности предприятия на сегодняшний день, является создание адекватной требованиям внешней среды системы управления механизмом развития организации. Современные тенденции экономики, такие как глобализация, мировая конкуренция, укрупнение компаний, обуславливают высокие требования к качеству управления организационным обеспечением инновационной деятельности предприятий.

Несмотря на понимание важности совершенствования механизма инновационного развития менеджментом отечественных предприятий, на практике механизм организационного обеспечения инновационной деятельности реализуется посредством разрозненных мер, не имеющих общей концепции и стратегии.

Данный аспект актуализирует формирование комплексных мер для совершенствования механизма инновационного развития организации.

Сегодня можно с уверенностью констатировать, что решению этой задачи мешают существующие многочисленные иерархии экономических интересов, учитывать необходимость которых приходится в процессе выработки и реализации управленческих решений. Не в полной мере востребованным в настоящее время остается потенциал стратегического инновационного менеджмента, который положительно зарекомендовал себя в различной степени сложности рыночных системах хозяйствования. Использование принципов стратегического инновационного менеджмента в современной экономике может рассматриваться в качестве эффективного средства совершенствования механизма инновационного развития организации. В сегодняшних экономических условиях поиск и внедрение нововведений способен укрепить финансовое положение и в значительной степени повысить конкурентоспособность.

Объектом диссертационного исследования является ООО «Ле Рой».

Предметом является механизм инновационного развития компании.

Цель диссертационного исследования заключается в научной разработке методических и практических рекомендаций по управлению человеческим капиталом для совершенствования механизма инновационного развития, которые позволят предприятию добиться желаемых целей и будут способствовать усилению ее конкурентных позиций.

Для достижения поставленной цели в диссертационном исследовании поставлены следующие задачи:

1) проанализирован и обобщен теоретический материал отечественных и зарубежных ученых, изучающих инновационную деятельность;

2) изучена методическая основа формирования механизма инновационного развития организаций;

3) разработана методика оценки состояния и проблем механизма инновационного развития организации для выбора эффективной стратегии развития;

4) выполнена оценка потенциала инновационного развития ООО «Ле Рой»;

5) предложен ряд мероприятий для совершенствования механизма управления инновационным развитием.

Методологической базой диссертационного исследования определены современные положения экономической теории, методы познания, сформулированные в основополагающих работах по теоретическим направлениям: совершенствования механизма управления, управление интеллектуальным и человеческим капиталом.

Теоретическую базу диссертации составили научные труды, посвященные исследованию проблем совершенствования механизма инновационного развития организации, отечественных и зарубежных ученых: Г.Альтшуллер, М. Амстронг, П. Друкер, К. Келли, М. Мескон, Й. Шумпетер, М. Хаммер, Э. Шейн, а также российские ученые: В. И. Аверченков, Б.

А.Аникин, А. Н. Асаул, А. И. Базилевич, Е.Л. Богданова, Д. А. Брацун, В. Д.Дорофеев, В. М. Кожухар, Н. Д. Кондратьев, Ю. А. Лапыгин, С. Ю. Ляпина, М. И. Магура, Б. З. Мильнер, Г. С. Михалев, Т. З. Мухутдинова, В. В. Окрепилов, Е. Ю. Сафарова, А. В. Семёнов, Е. А. Сергеева, А. Б. Титов, А. И.Шинкевич, Р. А. Фатхутдинов, Л. В. Хорева, А.А. Харин.

Информационной базой исследования послужили официальные статистические материалы Росстата, Министерства образования и науки Российской Федерации, аналитические обзоры и документы, опубликованные в открытой печати, в официальных электронных изданиях интернета, материалы обсуждения проблем инновационного развития организации на научных конференциях, семинарах, материалы научных исследований автора. В диссертационной работе использованы международные и федеральные нормативные и законодательные акты, о развитии и реформировании системы образования в Российской Федерации.

Научная новизна результатов диссертации заключается в обосновании необходимости совершенствования механизма управления инновационным развитием организации, направленного на повышение конкурентоспособности и увеличение экономического эффекта. Доработана методика оценки состояния механизма управления инновационным развитием организации, с целью корректировки стратегии развития организации. Обоснована необходимость HR-брендинга в организации и предложены инструменты для его формирования.

Практическая ценность диссертационной работы. В результате работы для ООО «Ле Рой» была разработана методика оценки, на базе которой возможно формировать инструменты для совершенствованию механизма инновационного развития организации, оценивать их эффективность. Кроме того, результаты диссертационного исследования могут использоваться в образовательной деятельности при чтении курсов «Менеджмент», «Инновационный менеджмент».

Теоретические положения диссертации могут быть использованы в системе повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров (как образовательного, так и частного сектора), а также найти применение в соответствующих разделах учебных курсов вузов: «Менеджмент», «Инновационный менеджмент».

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертации были представлены в следующих публикациях:

1. «Инновационные инструменты решения проблем системы корпоративного управления компанией» Актуальные вопросы перспективных научных исследований. УДК 001, г. Смоленск, 2017, с.169-179.

2. «HR-менеджмент - инновационный инструмент менеджмента человеческих ресурсов современной компании». Современная экономика и финансы: исследования и разработки. УДК 330. г.Санкт-Петербург, 2017, с 56-62.

Структура и объем диссертации. Магистерская диссертация состоит из трех глав. В первой главе содержится теоретический материал - раскрывается понятие инновации, инновационного развития, экономическая сущность и принципы инновационного развития субъектов хозяйствования в национальной экономике.

Во второй главе раскрываются методологические основы механизма инновационного развития организаций. Проводится анализ методик исследования и разрабатывается методика оценки состояния и проблем механизма инновационного развития организации для корректировки стратегии развития. Проведен комплексный анализ ресурсных возможностей инновационного развития ООО «Ле Рой» в системе торговли г. Красноярск.

В третьей главе разработан ряд мероприятий с целью совершенствования механизма управления инновационным развитием ООО «Ле Рой».

Наиболее существенные результаты работы, обладающие научной новизной, представлены в следующих положениях:

- доработана методика оценки состояния и проблем механизма инновационного развития организации в сфере розничной торговли;
- предложен инновационный инструмент менеджмента человеческих ресурсов современной компании - HR-менеджмент;
- предложено рассматривать понятие «инновации», с точки зрения результата реализации человеческого потенциала.

Объем и структура исследования.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем работы 153 страниц. Магистерская диссертация иллюстрирована: 21 рисунками, 27 таблицами, 12 формулами, и 19 приложениями. Список использованной литературы включает в себя 100 источников.

1 Исследование проблем инновационного развития субъектов хозяйствования в экономике России

1.1 Экономическая сущность и принципы инновационного развития субъектов хозяйствования в национальной экономике

Фундаментом эффективной экономики современной России выступает научно-технический потенциал страны, бесспорно, главными его ресурсами являются знания и инновации [1].

Глубокое и всестороннее рассмотрение различных аспектов процесса инновационного развития субъектов хозяйствования в национальной экономике требует, прежде всего, изучения таких основных понятий, как инновации и инновационное развитие, механизм инновационного функционирования, его принципы и методы формирования. Для более полной характеристики рассматриваемого вопроса необходимо также проанализировать отечественный и зарубежный опыт формирования механизма управления инновационным развитием предприятий.

Основополагающим исследованием является термин «инновация», который происходит от «novatio», что означает «обновление» или «изменение», и приставки «in», которая переводится как «в направление». Дословный перевод «Innovatio» — в направлении изменений. Впервые данный термин был введен в научный оборот в 1911 г. австрийским и американским экономистом Йозефом Шумпетером. Ученый рассматривал инновации, с точки зрения выхода из экономического кризиса, который возможен не за счет увеличения масштаба деятельности, или повышения цены на производимый товар, или уменьшения издержек, а за счет изменений в механизме управления развитием предприятия, связанных с разработкой и внедрением инноваций [3].

С тех пор определение термина «инновация» регулярно дополняется различными отечественными и зарубежными учеными. Однако, существуют международные стандарты в сфере управления инновационной деятельностью, где закреплено понятие «инновации»: «Руководство Фраскати»,

«Руководство Осло», стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. В соответствии с перечисленными документами, понятие «инновации» представляют собой конечный результат инновационной деятельности, воплощенный в виде нового или усовершенствованного продукта, технологического процесса в целях использования непосредственно в практической деятельности [5].

Стоит отметить, что на сегодняшний день среди ученых нет однозначного понимания термина «инновации» среди, потому как он трактуется с точки зрения различных подходов, что ведет к неоднозначности понимания. Таким образом, с целью выявления общих признаков в уже имеющихся концепциях в систематизированном виде понятие «инновация» представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Подходы к определению понятия «инновация»

| Подход | Автор | Определение |
|------------------------------------|--|--|
| Процессный подход | Бездудный Ф. Ф., Смирнова Г. А., Нечаева О. Д., Титов А.Б., Санто Б. Ковалев Р.Д., Медынский В. Г. | Инновация - это процесс, результатом которого является внедрение нововведения [5] |
| | Друкер П. | Инновация – внедрение нововведений, которые ранее не были реализованы [25] |
| Объектный подход | Ильдеменов С.В. | Инновация – внедрение объекта, полученного путем научного исследования и отличающегося от предшествующих аналогов [11] |
| | Кулагин А.С. Завлин П.Н., Васильев А.В., Казанцев А.К., Лахтин Г.А., Миндели Л.Э. , Месси Д., Квинтас П., Уилд Д., Гохберг Л.М., Кузнецова И.А. | Инновация – новый или усовершенствованный продукт, технология его производства или возможность применения, а также новые способы организации производства и продвижения выпускаемой продукции, которая обеспечивает получение прибыли, за счет улучшения потребительских свойств продукта [34] |
| Изменение производственных функций | Волдачек Л. | Инновация - целевое изменение в функционировании предприятия как системы [51] |

| Подход | Автор | Определение |
|------------------------------------|---|---|
| Изменение производственных функций | Шумпетер Дж. | Инновация - изменения с целью вывода на рынок новых видов потребительских товаров, рынков и форм организации [7] |
| Результативный подход | Фатхутдинов Р. А. | Инновация - конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта [55] |
| | Балабанов И. Т. | Инновация - результат, полученный в результате инвестиций в новую технику или технологии [94] |
| | Гольдштейн Г. Я. | Инновация - результат взаимодействия сфер НИОКР, маркетинга, производства и управления [10] |
| | Руководство Фраскати, Руководство Осло | Инновации - результат инновационной деятельности, который представляет собой новый или улучшенный продукт, внедренный на рынке, технологический процесс, используемый в практической деятельности, [31] |
| Результативный подход | Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года | Инновация - оригинальный продукт, который был реализован на рынке и используется в практической деятельности [22] |

Таким образом, отечественные и зарубежные ученые рассматривают термин «инновация» как:

- процесс;
- объект;
- изменения производственных функций;
- результат.

Процессный подход, рассматривающий термин «инновация» в виде совокупности мероприятий по созданию и коммерциализации инноваций. Так, по мнению американского ученого Б. Твисса, нововведение – это процесс, в котором изобретение или идея приобретает экономическое содержание [23].

Объектный подход, позволяет рассмотреть инновацию, как объект научно-технической деятельности, который необходим для качественного изменения деятельности и качеств предприятия. Так, А.С. Кулагин, дает свое

определение «инновация» - новая или улучшенная продукция, способ ее производства или применения, нововведение или усовершенствование в механизме управления, реализации товара, обеспечивающего экономическую выгоду для создания условия выгоды или улучшения потребительских свойств[63].

Изменение производственных функций. Приверженцем данной концепции являлся Шумпетер Дж., австрийский и американский экономист. Он определил «инновации», как непосредственное изменение производственных и транспортных средств, рынков и форм организации, целью данных изменений является внедрения и использования новых видов потребительских товаров [14].

Результирующий подход, рассматривает термин «инновация» с точки зрения конечного инновационного результата.

Теоретический анализ различных концепций ученых понятия «инновация» позволяет выделить ряд ключевых особенностей, присущих данному термину. Первостепенной характеристикой инноваций является наличие новизны и эффекта, который может быть представлен в виде материального или нематериального результата. Эта особенность является ключевой и дифференцирующей инновационные разработки, выделяя те, что приводят к положительному экономическому эффекту, и те, что могут иметь важное значение с позиций развития технологий, но не иметь экономического эффекта. Еще одна характерная особенность понятия «инновация» - последовательность инновационного процесса. Основная задача для большинства организаций - долгосрочное присутствие на рынке. Соответственно, в условиях постоянно изменяющейся внешней среды, необходимо поступательное развитие, которое должно быть основана на трех принципах:

- непрерывность;
- последовательность;
- преемственность [65].

Для успешной реализации инновационного процесса важна четко определенная последовательность стадий и их реализация. Первостепенная важность высококвалифицированных кадров, принимающих стратегические управленческие решения здесь очевидна.

Важным для исследования является тот факт, что на сегодняшний день ни один из авторов не рассматривает понятие «инновация» с точки зрения его первоначального двигателя - человеческих ресурсов. Потому как заслуживает быть отмеченным тот факт, что важен комплекс управленческих нововведений, внедренный в механизм функционирования предприятия, чтобы результаты инновационный процесса были положительными.

Сказанное заставляет полагать, что залогом успешного инновационного развития являются трудовые ресурсы, потому как, только замотивированные в результате, активные сотрудники способны предложить и успешно внедрить нововведения. Соответственно, сплоченный, активный в плане идей и их реализации коллектив – залог успешного инновационного развития.

Вышеизложенное подчеркивает необходимость обстоятельного рассмотрения в рамках данной диссертационного исследования, определения «инновации» с точки зрения конечного результата с целью внедрения и использования новых организационных форм, дающих и экономический, социальный или другой вид эффекта.

Каждый отдельный вид инноваций сопровождается уникальным набором инструментов и определяется стратегией инновационного развития. Соответственно, необходимо подробно рассмотреть подходы к классификации понятия «инновации».

Важным для исследования является тот факт, что относительно классификации инноваций, в научной среде также отсутствует единое мнение. Большинство современных классификаторов основываются на международном стандарте в сфере управления инновационной деятельностью, Руководстве Осло, виду того, что данный документ содержит основные классификационные принципы новаций, используемые при международном

сотрудничестве [31]. Обобщенные подходы к классификации отечественных и зарубежных ученых: С.Д. Ильенкова, Г. Менш, П.Ф. Дракер, А.И. Пригожина, Ю.В. Яковец, И.Т. Балабанова, В.В. Горшков, А.К. Казанцев, Е.А. Кретьева, Р.А. Фатхутдинов, И.Т. Балабанов, М.В. Аньшина, [49] обобщены в таблице 2.

Таблица 2 – Подходы к классификации инноваций по различным признакам

| Целевые признаки | Структурные признаки | Внешние признаки | Признаки, характеризующие значимость и масштаб |
|---|--|---|---|
| <p>По стимулу появления (источнику):</p> <ul style="list-style-type: none"> - вызванные развитием науки и техники; - инновации развития; - кризисные; - научно-техническая и творческая инициатива. <p>По назначению:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вытеснение; - замещение; - дополнение; - усовершенствование. | <p>По сфере внедрения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - педагогические; - правовые; - организационные; - экономические; - когнитивные; - экологические; - социальные; - продуктовые; - технологические; - технические. <p>Подсистема внедрения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - управляющая; - управляемая; - обеспечивающая; - целевая; - научного. <p>Подсистема внедрения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - управляющая; - управляемая; - обеспечивающая; - целевая; - научного. <p>Уровень разработки и распространения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - международный; - фирменный; - отраслевой; - региональный. | <p>По отношению к предыдущему состоянию системы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ретроинновации; - открывающие; - отменяющие; - заменяющие. <p>По степени:</p> <ul style="list-style-type: none"> - интенсивности; - слабая; - массовая; - равномерная; - бум. <p>По типу новшества:</p> <ul style="list-style-type: none"> - материально-технические; - педагогические; - правовые; - организационно-управленческие; - экономические. | <p>По степени новизны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - псевдоинновации; - улучшающие; - базисные. <p>По частоте применения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разовые (единичные); -повторяющиеся (диффузные). <p>По форме новшества:</p> <ul style="list-style-type: none"> - открытия и изобретения - ноу-хау - рацпредложения новые документы-описания процессов, конструкции, методы |
| | | | <p>По частоте применения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разовые (единичные); -повторяющиеся (диффузные). |

Эффективность функционирования любой организационной системы, обеспечивается механизмом взаимодействия ее отдельных частей для достижения поставленных целей. Соответственно, для совершенствования данного

механизма необходимо внедрение нового метода организации деятельности, что и представляет собой организационные инновации. Но первостепенным в данном процессе является выбор стратегии развития. Следовательно, для этого необходима оценка эффективности существующего механизма управления развитием, что является сложным вопросом, потому как отсутствует методика, учитывающая особенности сферы деятельности. Несмотря на значительное количество исследований и научных работ на тему совершенствования механизма управления инновационным развитием организации, применительно к сфере розничной торговли до сих пор отсутствует единый набор критериев для его оценки, без которого сложно определить подходящую стратегию развития организации.

Каждая организационная механизм развития, для его совершенствования и контроля функционирования, необходима соответствующая система управления, целью которой является достижения генеральных целей.

Современные экономические условия, изменения, в первую очередь, внешней среды, изменения ценовой конъюнктуры на рынке ресурсов, введение западными странами экономических санкций и т.д. диктуют новые требования предприятиям, целью которых долгосрочное присутствие на рынке и высокая конкурентоспособность. Инновационный путь развития, предполагающий стратегический и системный подход - единственный способ остаться на рынке.

Алгоритм действий для инновационного развития представлен на рисунке 1 [15].

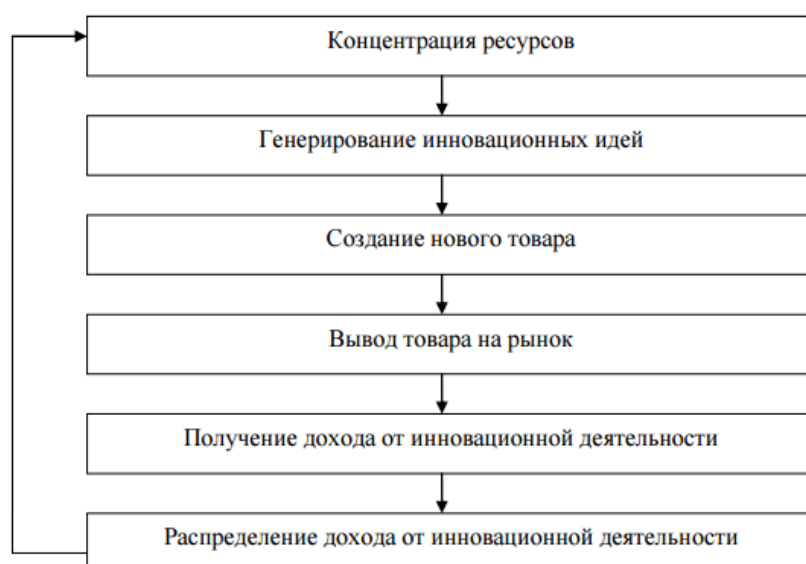


Рисунок 1 - Алгоритм действий для инновационного развития предприятия

Инновационный процесс выстраивается в соответствии со стратегией развития, и представляет собой определенную последовательность действий.

Способ организации инновационного процесса в России всегда менялся с течением времени. Для исследования важно учесть генезис развития инновационного механизма, результаты представлены в таблице 3..

Таблица 3 - Генезис развития инновационного механизма России

| Элемент | Старый | Новый (перспективный) | Реальный (промежуточный) |
|---------------------------|--|-------------------------|--------------------------|
| Идея | Система государственного планирования | Бизнес-план | Заказ/ бизнес-план |
| Цели | Перспективные | Перспективные | Краткосрочные |
| Интерес | Государственный | Частный сектор | Ведомственный |
| Потребность | Вал | Спрос | Внутренняя |
| Механизм принятия решения | Администрирование | Оптимальный выбор | Управленческий |
| Ресурсы | Государственные | Кредиты | Собственные ресурсы |
| Реализация | Централизованная система распределения | Рыночная инфраструктура | Самореализация |

Изучение генезиса инновационного механизма, позволили выделить следующие модели инновационного развития:

- инновационное развитие на основе внутренней организации - создание внутри организации специализированных подразделений для реализации инновационных проектов;

- инновационное развитие на основе внешней организации при помощи контрактов - реализация инновационных проектов сторонними организациями;

- инновационное развитие на основе внешней организации при помощи венчуров - учреждение дочерних венчурных организаций для реализации инновационных проектов и привлечения дополнительных денежных средств.

В сложившейся экономической ситуации в России, чаще всего, используется модель инновационного развития, при которой, организация поручает разработку инноваций сторонним организациям, реализуя, при этом, их собственными силами [24].

Решение задач настоящей работы строится на базе модели инновационного развития - на основе внутренней организации. Ввиду убеждения, что «инновация» - менеджмент, целью которого является внедрение и использование новых организационных форм, дающих экономический эффект. В дальнейшей работе будет предложен ряд действий для улучшения экономического состояния организации ООО «Ле Рой» посредством организационных инноваций, которые будут разработаны и внедрены на базе данной организации.

Помимо четкого механизма инновационное развитие организации должно основываться на ряде принципов:

- управление инновационным развитием предприятия должно осуществляться с учетом инерционности и долгосрочности инновационного процесса, что позволит обеспечить опережающий экономический рост, соответствующий предстоящим технологическим и продуктовым новациям;

- гармонизация инновационных составляющих, которая обеспечивает пропорциональность развития структурных составляющих предприятия;

- глобализация, которая способствует согласованности движению денежного капитала и наукоемкой продукции с учетом транснационального территориального распределения субъектов потребления разработки и изготовления наукоемкой продукции;
- централизация информационного обеспечения системы управления инновационным развитием;
- сбалансированность экономического развития в соответствии с текущими и стратегическими целями инновационного развития;
- способность инновационного потенциала организации к ускоренной реализации внутрифирменных процессов (производственных, экономических, сбытовых, маркетинговых, управленческих). Если в отчетный период процессы ускоряются по сравнению с прошлым, то это характеризует прогрессивность действующей системы инновационного управления [38].

Графически принципы инновационного развития организации представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Принципы инновационного развития механизма организации

Результатом совершенствования механизма управления инновационным развитием является экономический рост, обеспечивающий реализацию ключевой цели организации - создание конкурентоспособного предприятия в долгосрочной перспективе. Но необходимо учитывать тот факт, что при реализации программы по совершенствованию механизма управления инно-

вационным развитием необходим первоначально анализ текущего состояния, для выбора стратегии, наличие ресурсов, учет рисков и готовность к адаптации к изменениям.

Экономическая устойчивость организации включает устойчивость производственных, технологических и инновационных процессов, а также маркетинговой, финансовой и экономической деятельности.

Концепция экономической устойчивости предусматривает учет поведения всех перечисленных составляющих деятельности в условиях инновационного развития предприятия при определении индекса устойчивости ($I_{уст}$) и отражения этого поведения в показателях результативности, рассчитывается по формуле:

$$I_{уст} = F(\Delta A, \Delta K_{соб}, T_{об}, \Delta P, \Delta r), \quad (1)$$

где F - функция;

ΔA - индекс изменения величины нематериальных активов;

$\Delta K_{соб}$ - индекс изменения величины собственного капитала;

$T_{об}$ - индекс изменения товарооборота;

ΔP - индекс изменения чистой прибыли;

Δr - индекс изменения доходности предприятия.

Экономический рост - результат планового, управляемого процесса преобразований организационных составляющих деятельности организации, в соответствии с ее текущими и стратегическими инновационными целями [24].

Результат проведенного анализа позволяет сделать вывод, что единого мнения ученых относительно понятия «инновация» и его сущности не существует. Ученые рассматривают «инновация» с точки зрения: результата, процесса, объекта или изменения производственных функций. Данное обстоятельство привело нас к необходимости рассмотреть понятие с точки зре-

ния трудового ресурса, благодаря которому инновации внедряются и дают экономический эффект.

За основу было принято следующее определение «инновация» - менеджмент, целью которого является внедрение и использование новых организационных форм, дающих экономический эффект.

Таким образом, в результате рассмотрения сущности и принципов инновационного развития, можно заключить следующее - это сложный, комплексный и длительный процесс инновационных преобразований в организации, который требует наличия стратегии, что позволит обеспечить выполнение принципа целенаправленности инновационного развития.

1.2 Механизм управления инновационным развитием предприятия: принципы и методы его формирования

Механизм управления инновационным развитием предприятия требует системного рассмотрения, который непосредственно представляет собой объединение элементов, на основе генерирования и поддержки ценных внешних и внутренних организационных взаимодействий, создающих благоприятные условия для осуществления инновационной деятельности с учетом стратегических инновационных ориентиров и изменений внешней и внутренней среды предприятия [61].

При формировании механизма управления инновационным развитием предприятия, ключевыми являются факторы внешней среды, которые составляют четыре блока: глобальные тренды, потребительские предпочтения, конкурентные условия и локальные тренды. Графически факторы внешней среды представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Факторы внешней среды, влияющие на формирование механизма управления инновационным развитием предприятия

Формирование механизма управления инновационным развитием на предприятии характеризуется тесной взаимосвязью стратегического и инновационного управления [70]. Инновационная деятельность предприятий связана с непрерывным внедрением инноваций, адаптация которых требует разнообразных преобразований, - организационных, экономических, производственных. Отсюда, для успешного достижения поставленных инновационных целей необходим новый подход к управлению изменениями инновационного

характера. Механизм управления инновационным развитием предприятия функционирует посредством рычагов, которые характеризуют отдельные направления развития предприятия. Процесс инновационного развития предприятия по своему содержанию предполагает движение научной идеи к практическому использованию, что в свою очередь предполагает реализацию соответствующей системы связей и отношений.

В связи с этим возникает объективная необходимость в разработке концепции механизма управления инновационным развитием предприятия. Блоки механизма управления инновационным развитием предприятия представлены на рисунке 4:

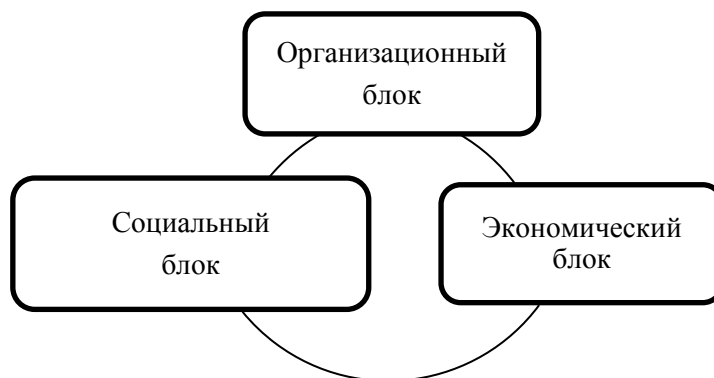


Рисунок 4 - Блоки механизма управления инновационным развитием предприятия

Механизм управления инновационным развитием предприятия представляет собой объективный, целенаправленный, динамичный и сбалансированный процесс, направленный на качественно новое синергетическое состояние инновационных направлений управления организационным, экономическим и производственным развитием, реализация которых должна осуществляться соответствующим комплексным механизмом.

Концепция, как система взглядов на понимание сущности управления инновационным развитием предприятия и как система, определяющая комбинацию блоков управления, включает следующие элементы: цель, задачи,

методы их решения, какие принципы положены в основу построения и функционирования данной системы, критерии эффективности управления.

При формировании механизма управления инновационным развитием предприятия определяющим является целенаправленность данного процесса, которая выражается в синтезированном результате управления инновационным развитием. Отсюда, целью управления инновационным развитием предприятия является повышение уровня его инновационного потенциала.

В свою очередь, реализация данной цели предусматривает решение определенных задач в рамках блоков управления инновационным развитием, которые также имеют критерии эффективности. Наглядно информация представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Задачи и критерии эффективности каждого блока управления

| Название блока | Задача | Критерий эффективности |
|----------------------|---|---|
| Организационный блок | Повышение эффективности использования структурно-функциональных ресурсов | Показатель деловой активности предприятия |
| Экономический блок | Повышение эффективности использования финансово-экономических ресурсов | Показатели платежеспособности |
| Социальный блок | Улучшение психологического климата в коллективе, регулирование характера взаимоотношений между членами коллектива, раскрытие индивидуальных способностей работников | Показатели личной эффективности сотрудников |

При формировании механизма управления инновационным развитием предприятия существенное значение имеет определение принципов управления данным процессом, которые представляют собой основные руководящие идеи. Графически принципы формирования механизма управления инновационным развитием предприятия представлены на рисунке 5.

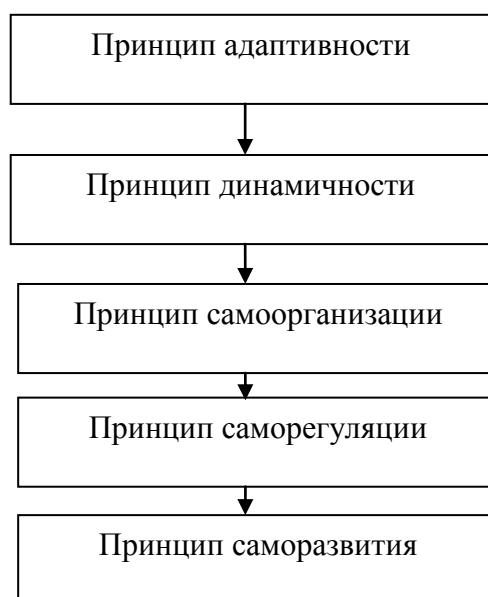


Рисунок 5 - Принципы формирования механизма управления инновационным развитием предприятия

Принцип адаптивности - постоянное стремление к поддержке определенного баланса внешних и внутренних возможностей развития.

Принцип динамичности - подразумевает динамичное приведение в соответствии с поставленными целями и стимулами деятельности предприятия.

Принцип самоорганизации - самостоятельное обеспечение поддержки условий функционирования, самоподдержка обмена ресурсами между организационным, экономическим и производственными блоками, а также между предприятием и внешней средой.

Принцип саморегуляции - корректирование блоков управления в рамках механизма управления инновационным развитием предприятия в соответствии с изменениями условий функционирования.

Принцип саморазвития - самостоятельное обеспечение условий повышения эффективности использования ресурсов и инновационного развития.

Данные принципы формирования механизма управления инновационным развитием предприятия целесообразно группировать в рамках блоков

управления: организационного, экономического и производственного. Результат представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Принципы формирования механизма управления инновационным развитием предприятия, сгруппированные по блокам управления

| Название блока | Принципы |
|----------------------|--|
| Организационный блок | <ul style="list-style-type: none"> - принцип правового обеспечения инновационного развития - требует от руководителей знания действующего законодательства и принятия управленческих решений только с учетом соответствия этих решений действующим правовым нормам; - принцип соответствия целей инновационного развития инновационным ресурсам - обеспечивается за счет непрерывного мониторинга имеющихся инновационных ресурсов на предмет соответствия их поставленным целям и задачам инновационного развития; - принцип информационной доступности и достоверности - достигается путем обеспечения всех участников инновационного развития необходимой, полной и своевременной информацией относительно процессов инновационного развития; - принцип перманентного совершенствования управления - обеспечивается путем повышения функциональных возможностей предприятия, что в итоге ведет к ослаблению или полному устранению внутрисистемных негативных процессов и повышает эффективность управляемой системы. |
| Экономический блок | <ul style="list-style-type: none"> - принцип экономической поддержки инноваций - заключается в разработке и реализации механизмов финансирования участия субъектов хозяйствования в различных инновационных проектах; - принцип концентрации финансовых ресурсов на создании и распространении инноваций - достигается путем приоритетного рассмотрения инвестиционных проектов, включающих внедрение и распространение инноваций, если они влекут определенный экономический эффект; - принцип оценки экономической целесообразности инновационной деятельности - обеспечивается путем предварительного финансового анализа проекта инновационного развития, сравнения расчетных затрат и расчетных прибылей; - принцип управления инновационным развитием по центрам финансовой ответственности - позволяет оценить экономический вклад в инновационный процесс каждого сегмента в конечные результаты инновационного развития, децентрализовать управление затратами, наблюдать за их формированием на всех уровнях управления. |
| Социальный блок | <ul style="list-style-type: none"> - принцип инновационного развития организации - достигается путем раскрытия потенциала работников, обеспечивающих поддержку инновационной деятельности на всех ее стадиях. |

Механизм управления инновационным развитием предприятия представляет собой спектр определенных функций, реализация которых ведет к

инновационным изменениям как в рамках самого предприятия, так и во взаимосвязях с внешней средой.

Функции механизма управления инновационным развитием представляют:

1) анализ внешней и внутренней среды - анализируется текущая конъюнктура рынка и факторы ее определяющие, составляется прогноз развития, выполняется анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия;

2) выбор направлений и вариантов инновационного развития, проводится на основе анализа рыночных возможностей и сопоставления их угрозам, обусловленных внешней средой, проводится анализ и количественная оценка риска на этапах инновационного развития;

3) формирование новых инновационных ресурсов, поддерживающих инновационное развитие, усиление их мощности. Ресурсы делят на материальные (физические активы и финансовые ресурсы), нематериальные (бренды, торговые марки, репутация и т. д.), человеческие (производительные услуги, которые люди предлагают фирме в форме своих навыков, знаний, способностей) [5];

4) трансформация ограничивающих факторов инновационного развития, снижение их влияния с последующим окончательным преобразованием ограничивающих сил в инновационные ресурсы;

5) текущая координация инновационного развития предприятия заключается в постоянном мониторинге процессов инновационного развития на основе гибких экстренных решений;

6) количественная оценка управления инновационным развитием проводится как по отдельным направлениям развития, так и всей системы управления инновационным развитием в целом;

7) создание организационной структуры управления инновационным развитием. в соответствии с системой целей и составом решаемых задач формируются организационной структуры, состоящие из специалистов раз-

личного профиля для управления процессами инновационным развитием предприятия;

8) контроль за реализацией процесса инновационного развития, выполняется сбор и анализ информации, характеризующей ход выполнения задач, возникающих в процессе развития, степени соответствия запланированных результатов с фактическими.

Важным аспектом в формировании механизма инновационного развития предприятия является выбор оптимального метода реализации организационного обеспечения его инновационной деятельности.

На данный момент наиболее распространенными являются такие методы реализации изменений в организационном обеспечении, как последовательная, параллельная и интегральная формы.

Каждая из вышеприведенных форм реализации изменений в организационном обеспечении инновационной деятельности имеет свои достоинства и недостатки, которые целесообразно рассмотреть в реализации инновационной деятельности в условиях сетевой экономики.

Таблица 6 – Методы формирования механизма управления инновационным развитием предприятия, сущность, достоинства и недостатки

| Метод | Сущность | Достоинства | Недостатки |
|------------------|--|---|--|
| Последовательный | Обуславливает процесс поэтапного проведения организационных инноваций в каждом из подразделений хозяйствующего субъекта. После проведения запланированных мероприятий происходит оценка эффективности действий, предпринятых руководством организации с проведением последующих организационных изменений в других подразделениях. | Возможность корректировки инновационной деятельности на каждом из отдельных его этапов. | Длительность сроков проведения организационных инноваций, что, в конечном счете, влияет на снижение экономической эффективности от реализации данных изменений |

| Метод | Сущность | Достоинства | Недостатки |
|--------------|--|---|--|
| Параллельный | Одновременная реструктуризацию подразделений. | Сокращение сроков проведения организационных инноваций, возможность сравнения эффективности проведения изменений в разных подразделениях с учетом одинакового времени на адаптацию сотрудников к нововведениям. | Отсутствие возможности параллельного проведения изменений в крупных организациях, чьи подразделения рассредоточены географически. Необходимость большого количества ресурсов для параллельного внедрения организационных изменений. |
| Матричный | Базируется на применении ресурсов и потенциала сотрудников, формирующих временный проектный отдел, который и реализует данные организационные изменения. | Наименьшие сроки реализации организационных трансформаций, при условии распределения загрузки менеджмента организации. | Дополнительные финансовые затраты на поиск и привлечение временных сотрудников. Риски несоответствия компетенций временных сотрудников задачам, сформулированным менеджментом организации. |

В условиях сетевой экономики наиболее актуальными являются параллельный и матричный методы реализации изменений организационного обеспечения инновационной деятельности, так как именно данные формы отвечают тенденции проактивной реакции на трансформации внешней среды

Резюмируя вышеизложенное, следует отметить, что реализация концепции механизма управления инновационным развитием предприятия позволяет повысить уровень его инновационного потенциала на основе комплексного применения организационного, экономического и производствен-

ного блоков управления. Но при его формировании необходимо учитывать отечественный и зарубежный опыт.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта формирования механизма управления инновационным развитием предприятия

Инновационная экономика является новым этапом в общественном и экономическом развитии общества, которому предшествовало аграрное и индустриальное общество. Современное постиндустриальное общество, ориентировано на повышение качества жизни человека, где основой развития выступают человеческий капитал, интеллектуальные и информационные, институциональные ресурсы [82]. Постоянно изменяющаяся внешняя среда диктует новые требования к определению модели и построению структуры механизма инновационного предприятия.

Развитие в постиндустриальном обществе обусловлено следующим рядом тенденций:

- ускорение технологического развития мировой экономики;
- усиление в мировом масштабе конкурентной борьбы, в первую очередь за высококвалифицированную рабочую силу и инвестиции, привлекающие в проекты новые знания, технологии и компетенции;
- изменение климата, старение населения, проблемы систем здравоохранения.

Для обеспечения возможности встраивания России в глобальное мировое пространство необходимо учитывать данные тенденции, обуславливающие развитие мира в целом.

Взаимосвязи между глобальными и национальными тенденциями, а также их влияние на формирование научно-технологического комплекса России являются предпосылкой для долгосрочной государственной политики в сфере научных исследований и разработок [51].

Правительство России подготовило в марте 2011 г. «Стратегию инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года», которая предлагает новую перспективу национальной экономики. Стратегия задает долгосрочные ориентиры развития субъектам инновационной деятельности, включая органы государственной власти всех уровней, науку и предпринимательский сектор, а также ориентиры финансирования сектора фундаментальной и прикладной науки, поддержки коммерциализации разработок.

Согласно этому документу, РФ должна достигнуть передовых показателей в области инноваций. В соответствии с полученными прогнозами коэффициент изобретательской активности возрастет с 1,95 в 2010 г. до 4 в 2020 г. В этот период также прогнозируется увеличение удельного веса затрат на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг с 1,39 % в 2010 г. до 2,5 % в 2020 г. Одновременно прогнозируется существенный рост экспортного потенциала российского сектора науки, технологии и инноваций: ожидается рост удельного веса инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме экспорта с 7 % в 2010 г. до 15 % по наиболее оптимистическому сценарию в 2020 г. Одним из ожидаемых результатов реализации комплекса мер по стимулированию развития науки, технологии и инноваций в России является изменение места России в рейтинге стран мира в области развития информационного общества. По оценкам, этот показатель сместится до 18-го места к 2020 г.

Реализация данной стратегии возможна только при успешном решении проблемы модернизации экономики на основе инновационного развития, в соответствии с достижениями научно-технического прогресса. Создание и использование инновационных ресурсосберегающих технологий, развитие человеческого капитала, повышение эффективности использования материальных и информационных ресурсов, совершенствование экономических институтов и др. позволит значительно повысить международную конкурентоспособность российских товаров и услуг.

В 2012 году Россия заняла 55-ое место в рейтинге из 146 стран по индексу экономики знаний (Knowledge Economy Index, KEI), который был рассчитан международной организацией «Всемирный Банк», приложение Н [92]. Индекс отражает состояние основных слагаемых экономики знаний: экономических стимулов и институционального режима, инновационной активности страны, уровня образования населения и развития ИКТ. В основе расчета Индекса экономики знаний лежит предложенная Всемирным банком «Методология оценки знаний» (The Knowledge Assessment Methodology - КАМ), в которой установлена прямая взаимосвязь между так называемой «интеллектуальностью» экономики и долгосрочным, стабильным экономическим ростом, а также конкурентоспособностью страны. То есть, государства, которые инвестируют знания, демонстрируют высокие и стабильные темпы роста. Индекс экономики знаний используется для выявления «уязвимых мест» в научно-технической и инновационной политике, а также для измерения готовности страны перейти к экономике, основанной на знаниях [10].

По данному рейтингу 2012 года Россия уступает основным странам-лидерам, США, Германии, Великобритании. Одна из причин данного факта это низкая инновационная активность российских компаний. Стоит отметить, что по данным рейтинга экономики знаний, составленного в 2000 году, Россия занимала 64 место, что свидетельствует о положительной динамике росте индикатора общего потенциала к развитию интеллектуальных продуктов России.

Аналитическим департаментом Евростата был составлен совокупный международный рейтинг, основанный на анализе уровня инновационной активности организаций, то по последним данным видно, что Россия отстает от лидера рейтинга, Израиля на 65,3% [57]. Графически данные представлены на рисунке 6.

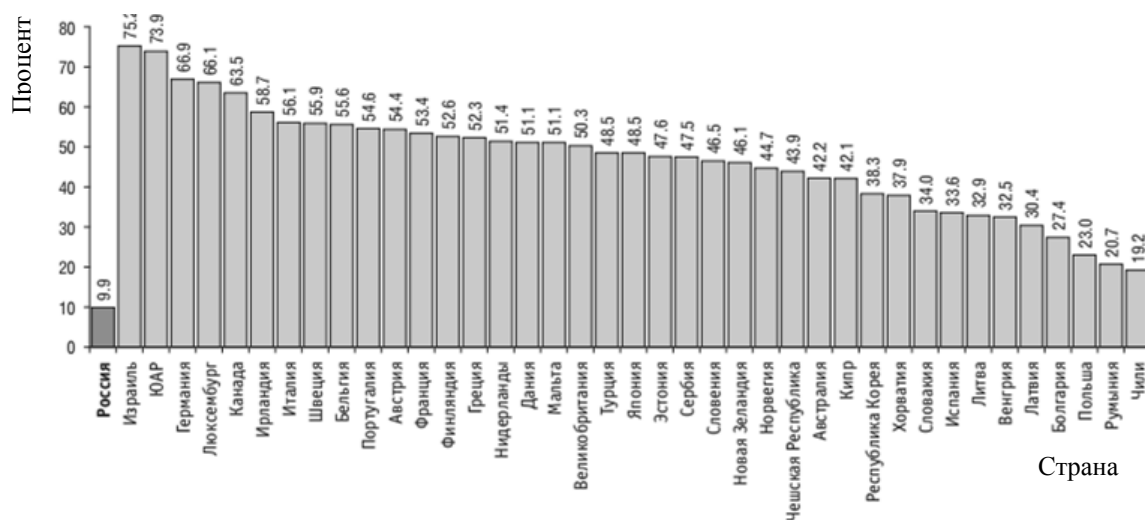


Рисунок 6 – Уровень стран по инновационной активности организаций в 2015 г., %

Высокие темпы научно-технического развития сегодня приводят к ускорению обновления ассортиментного ряда продукции и продуктов, что также вызвано привыканием потребителей к новинкам, а следовательно, к тому, что жизненный цикл продукции (продуктов), скорость внедрению технологий, нарастание интенсивности конкуренции на рынках увеличивается. Одна из основных причин, низкой конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в России, это низкий удельный вес организаций, в общем числе, осуществляющих организационные инновации. Графически данные представлены на рисунке 9. В мировом масштабе, этот он составляет 2,8%, в то время, как доля организаций, осуществляющих организационные инновации в Люксембурге составляет 46,8%, в Великобритании 34,2%, Франции 34,2%.

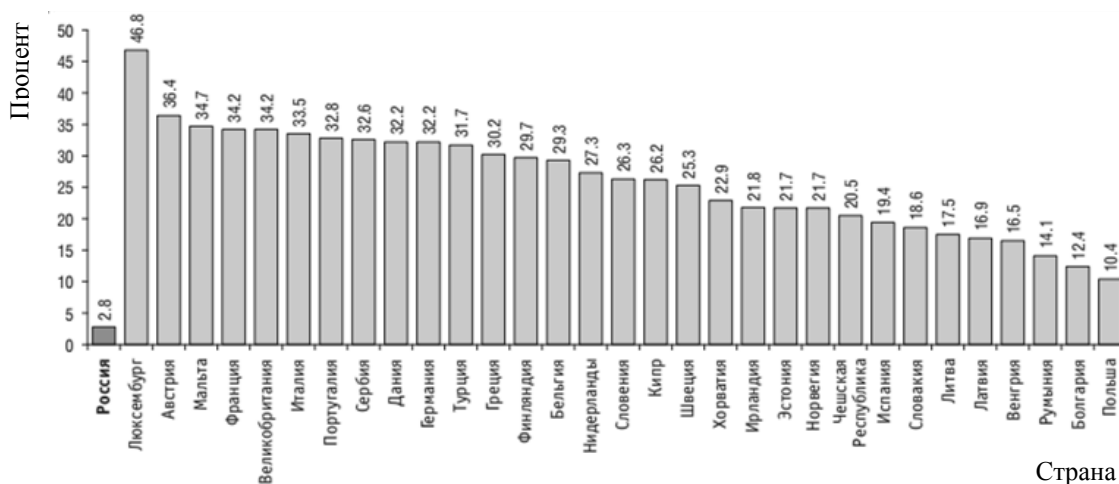


Рисунок 7 – Доля стран по количеству организаций, осуществляющих организационные инновации, 2015 г., %

Стратегия западных компаний, таких как Google, Apple, P&G, Tesla Motors, Samsung, Net-a-porte, направлена в первую очередь на организационные инновации, то есть на реализацию новых методов в ведении бизнеса, организацию рабочих мест или организацию внешних связей. Данные инновации направлены на повышение эффективности деятельности организации путем снижения административных и транзакционных издержек, путем получения доступа к отсутствующим на рынке активам или снижения стоимости поставок, а так же удовлетворенности работников организацией рабочих мест (рабочего времени) и тем самым повышения производительности труда [97].

Именно внедрение организационных инноваций на предприятии создают сильные конкурентные преимущества и изменяют привычные принципы, процессы, структуру и практику менеджмента, совершенствуют способы и инструменты, которыми оперируют менеджеры. Многие эксперты и российские топ-менеджеры отмечают несовершенство научно-методической основы отечественного инновационного менеджмента, поэтому необходимо при разработке инновационного механизма управления предприятием учитывать опыт зарубежных компаний, где доля организаций, осуществляющих организационные инновации выше.

Ежегодно, с 2005 года The Boston Consulting Group составляют международный рейтинг инновационных компаний, представленный на рисунке 8 [112].

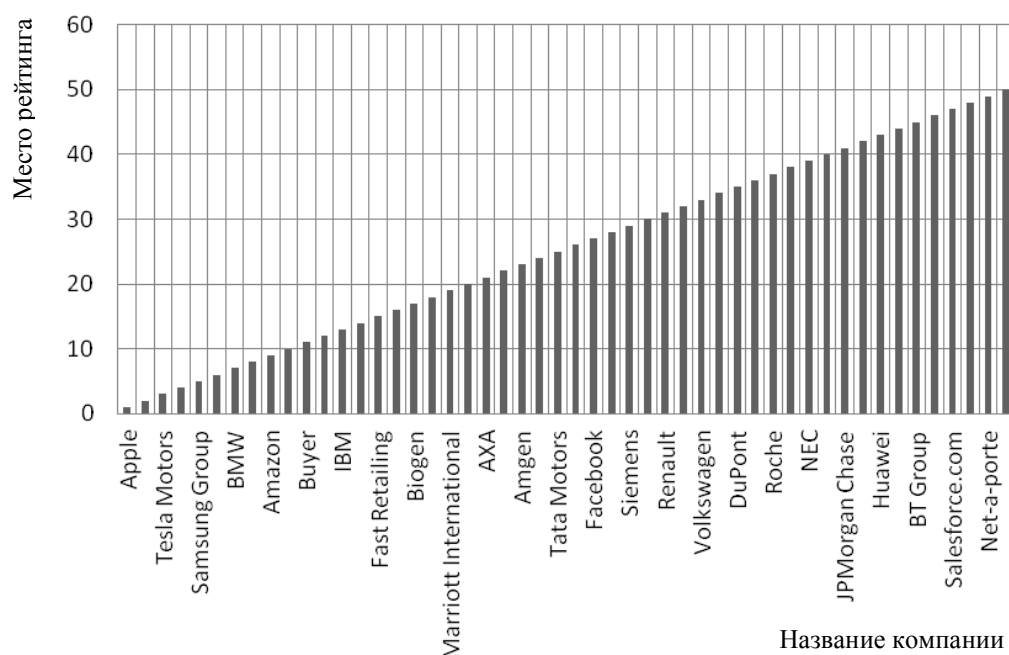


Рисунок 8 - TOP 50 инновационных международных компаний в 2016 г., %

Так, в первой четверке рейтинга - американские компании, примечательно, что компания “Apple” занимает лидирующую позицию в данном рейтинге с 2005 года, и как можно заметить, ни одна из российских компаний не вошла в данный список. Главной целью стратегии управления компании “Apple” является обеспечение устойчивого инновационного развития. Для достижения указанной цели компания развивает следующие направления:

- совершенствование производственной деятельности компании и механизма управления;
- обеспечение рентабельности;
- освоение новых технических решений.

В системе менеджмента, в компании “Apple” целью является совершенствование управления, планирования, организации производства, новой стратегии роста. Здесь имеют место два принципа:

- сделать главным принципом управления всяческое способствование развитию человеческих ресурсов и техническому превосходству;
- повышать эффект синергии всей системы управления посредством человеческих ресурсов и технологий.

Механизм управления инновационным развитием в компании “Apple” начинается с иерархической модели организационной структуры, рисунок 9[100].

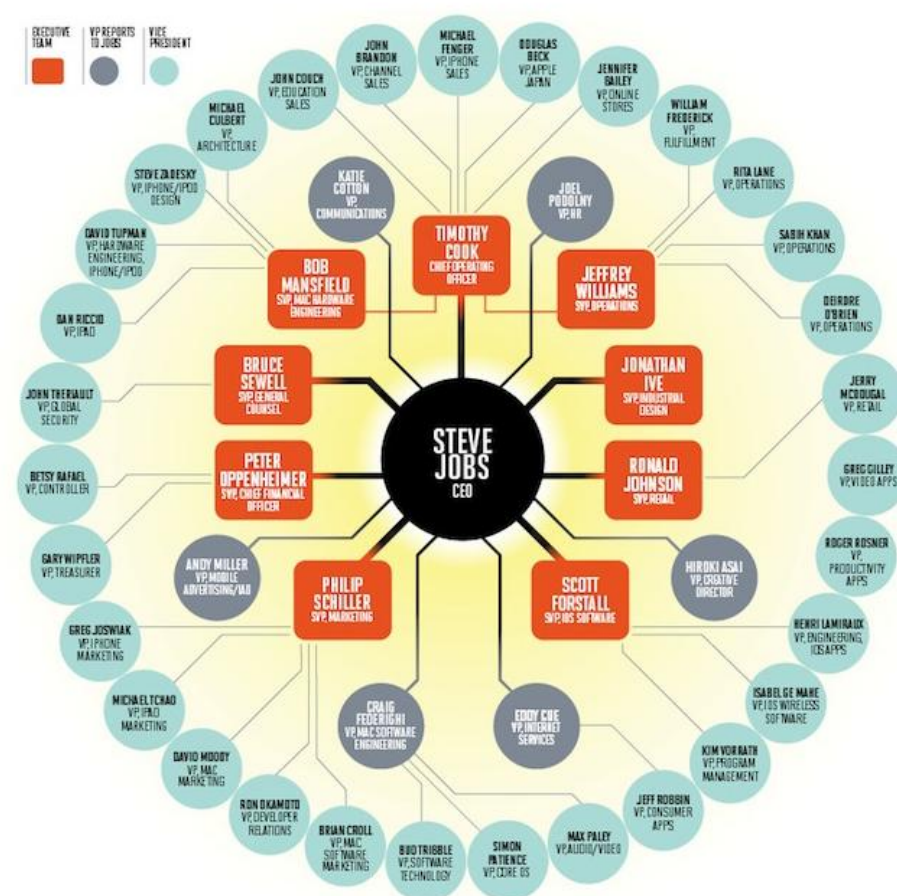


Рисунок 9 - Иерархическая модель организационной структуры компании “Apple”

Организационная структура “Apple” - это своего рода паутина, которая наглядно иллюстрирует внутреннее устройство компании. После ухода Стива Джобса на место руководителя перешел Тим Кук, но модель все равно осталась. Фактически она не отличается от иерархий в других компаниях -

есть руководитель, есть его заместители, работники среднего и первого звена.

В компании прилагаются согласованные усилия по избеганию принятия решения на «комитетах». Учитывая вышеизложенное, становится совершенно очевидным, почему в “Apple” менеджеры являются непререкаемыми авторитетами (undisputed kings). Результатом является снижение влияния вспомогательных подразделений, что вместе с увеличением полномочий помогает привлекать и удерживать менеджеров, которые реально любят управлять. К сожалению, такая концентрация полномочий привела к тому, что часть менеджеров обвиняют в микроуправлении и подмене функций команды.

Культура “Apple” направлена строго «сверху вниз»: любая попытка низов рационализации, стремления изменения или даже обсуждения лучшего способа сделать что-либо, строго порицается. В “Apple” нет демократии, каждый подчиняется человеку, стоящему выше - и это вполне естественная практика для успешных компаний. Отличие лишь в том, как это подать, чтобы работники не чувствовали себя лишь тенью первых персон, а ощущали бы себя полноценными участниками рабочей команды [100].

Но есть и другое мнение, которое отражено в принципах корпоративной культуры “Apple” и транслируется через средства массовой информации во внешнюю среду: «Сотрудники вольны использовать и улучшать продукты компании. Все сотрудники вправе использовать новые продукты компании и вносить предложения по их улучшению, обратившись непосредственно в проектную группу. Никакой бюрократии, никаких согласований с менеджментом». Таким образом, налицо противоречия между тем, как фактически устроена организационная структура в компании, и как она популяризируется во внешней среде.

Компания “Google” - одна из крупнейших мировых айти-компаний, которая славится своим инновационным подходом и непрерывным поиском. Политика компании “Google” и ее механизм управления базируются на

принципе стимулирования инновационной деятельности. Менеджмент основывается на следующих принципах:

1 Развитие и перенастройка внутренних и внешних компетенции для удовлетворения быстро меняющихся внешней среды.

2 Постоянное изменение организация. При задержке принятия решения до тех пор, пока возникают проблемы, вы будете действовать слишком поздно. Организация должна всегда стремиться к изменениям.

3 Ориентир на людей, их свободе мышления и инновационному потенциалу.

Перечисленные принципы основаны на убеждении, что люди хотят быть творческими и что компания должна предоставить им для этого все условия, чтобы они смогли выразить свои творческие способности. Так, сотрудникам компании “Google” положено 20% своего рабочего времени посвящать проектам, которые их действительно увлекают, даже если они и не имеют отношения непосредственно к тому, что является их основной деятельностью. Все инженеры и менеджеры и проектные менеджеры компании имеют право один день из своей рабочей недели посвятить тому, что действительно их захватывает. Практика Google” показывает, что это способствует усовершенствованию существующих продуктов компании, а также разработке новых. Пример из истории Google” Один из инженеров компании, запланировавший отдых в Испании, обнаружил, что не может увидеть четкую картинку отеля, в котором собрался остановиться, поскольку он расположен на улице, слишком узкой для того, чтобы машина могла по ней проехать. Отведенные политикой компании свободные 20% времени он потратил на то, чтобы приспособить камеру к использованию посредством специального трехколесного велосипеда, который бы мог “пробираться” в места, не доступные для машин.

4 Симметричная организация. Постоянные инновации должны иметь две различные формы организационной логики в той же организации. Это ежедневное производство, которое работает лучше всего с помо-

щью обычного планирования и контроля, и подхода и инноваций, что требует большей свободы, гибкости и более открытое отношение к экспериментам.

5 Открытая организация, которая взаимодействует с окружающим миром.

6 Системный подход к работе, в отличие от традиционного линейного. Системный подход требует целостного подхода и понимания всей корпоративной системы и как различные компоненты системы влияют друг на друга [82].

Графически состав элементов механизма управления инновационным развитием компании “Google” представлен на рисунке 10 [98].

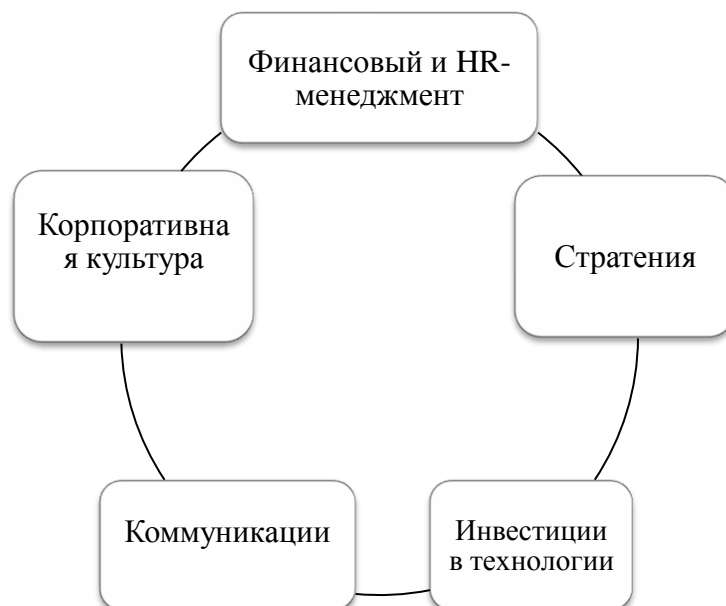


Рисунок 10 - Элементы механизма управления инновационным развитием компании “Google”

Для оценки потенциала инновационного бизнеса в России медиахолдинг «РВК» в сотрудничестве с Ассоциацией инновационных регионов России (АИРР) совместно с другими российскими институтами развития 2012 года составляют рейтинг быстроразвивающихся высокотехнологичных компаний, рейтинг «ТехУспех». Его участники - более 200 российских компаний с оборотом выше 100 млн. рублей, и имеющие устойчивую положительную динамику продаж собственной высокотехнологичной продукции.

При составлении рейтинга учитывались показатели оборота, темпов роста и инновационность продукции компаний [23]. Данные рейтинг за 2016 год представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Топ 10 рейтинга быстроразвивающихся высокотехнологичных компаний, «ТехУспех» - 2016 год

| Место в рейтинге | Компания | Город | Сфера деятельности |
|------------------|---|----------------------|---|
| 1 | ЗАО «Биокад» | Санкт-Петербург | Биотехнологии, фармацевтика |
| 2 | ЗАО «Уральский турбинный завод» | Свердловская область | Энергетическое машиностроение |
| 3 | АО «Научно-производственное организация «Радар ммс» | Санкт-Петербург | Радиоэлектроника |
| 4 | ЗАО «Производственная фирма «СКБ Контур» | Екатеринбург | Разработка программного обеспечения |
| 5 | АО «ПКК Миландр» | Московская область | Микроэлектроника, приборостроение |
| 6 | АО «ОНПП «Технология» им. А.Г. Ромашина» | Калужская область | Материалы |
| 7 | ООО «НТФФ «ПОЛИСАН» | Санкт-Петербург | Фармацевтика |
| 8 | ГК «ДАНАФЛЕКС» | Республика Татарстан | Материалы |
| 9 | Группа компаний «ГЕРО-ФАРМ» | Санкт-Петербург | Фармацевтика |
| 10 | Научно-производственная фирма «Микран» | Томская область | Электроника, приборостроение и микроэлектроника |

В рейтинг «ТехУспех» вошли производственные компании, где в основном преобладают продуктовые инновации. К сожалению, в открытом доступе отсутствует информация и механизмы управления инновационным развитием данных компаний. Были найдены другие, немногочисленные рейтинги инновационных компаний России. В 2013 году Институт социально-экономической модернизации (ИСЭМ) подготовил рейтинг наиболее инновационных отечественных компаний. Исследование осуществлялось в два этапа. На первом был сформирован список компаний, претендующих на вхождение в число ведущих в сфере инноваций. В итоге было выявлено 73 позиции. На втором этапе проводилось интернет-голосование среди экспер-

тов рынка, на основании которого была сформирована итоговая таблица рейтинга, приложение О [73].

К сожалению, в открытом доступе также отсутствует информация и механизме управления инновационным развитием компаний до 17-го места. Компания «Ростелеком», которая находится на 17-ом месте рейтинга, в опубликованной программе инновационного развития указала четыре основных направлений [72]:

- реализация комплексной программы повышения эффективности объединенной компании, включая: оптимизацию коммерческих и административных функций, каналов приема платежей, сетей точек продаж и обслуживания, внедрения единой интеллектуальной модели эксплуатации сети;

- создание Корпоративного Университета для организации обучения, переподготовки, повышения квалификации персонала на основе единой базы знаний и системы информационно-коммуникационных технологий для реализации различных форм обучения - очного, дистанционного и смешанного;

- внедрение и усовершенствование системы менеджмента качества, сертифицированной в соответствии со стандартом ISO 9001-2000, и включающей: мониторинг коэффициента качества продукции, сертификацию услуг связи, управление рисками, оценку удовлетворенности пользователей и всеобъемлющий контроль бизнес процессов.

В программе инновационного развития Государственной корпорации «Ростехнологии» на период 2011 - 2020 годов, в годовых планах предусматривается финансирование исследований по созданию, развитию и внедрению передовых программных разработок в области [93]:

- современного комплексного управления аппаратом;

- создания инфраструктуры для поддержки и стимулирования эффективной работы сотрудников, в том числе инновационных технологий для более эффективной коллективной работы сотрудников над проектами, обмена информацией, создания и распределения новых знаний, стимулирования и поощрения генерации инновационных идей среди сотрудников;

- управления экономико-финансовым сектором.

Анализ немногочисленной информации о способах формирования механизма инновационного развития предприятий, входящих в рейтинг наиболее инновационных отечественных компаний (Яндекс, Ростелеком, Ростехнологии, Лаборатория Касперского, отметим, что в большей степени их программы развития ориентированы на продуктовые и процессные инновации, рейтинг представлен в предложении О.

Согласно мнению профессора престижной международной бизнес-школы, Hult International Business School, Л. Болла, сегодня для того, чтобы быть по-настоящему инновационной, компании не обязательно создавать великие идеи или продукты. Главное - это генерировать идеи, которые ведут к получению наибольшей прибыли. И в этом смысле, инновации бизнес-моделей, а не технические инновации, могут принести гораздо больше выгод[26].

В результате анализа отечественного и зарубежного опыта формирования механизма управления инновационным развитием предприятия, можно сделать вывод, что назрела необходимость перехода к новой стратегии формирования механизма управления инновационным развитием предприятия, в первую очередь за счет организационных инноваций.

В частности, руководство компании “Apple” считает залогом успеха именно организационные инновации, за счет построения четкого и уникального для рынка механизма управления инновационным развитием компания сохраняет лидирующую позицию в рейтингах успешных и инновационных компаний. Например, компания “Apple” выстраивает работу с персоналом так, что каждый работник, основываясь на собственной инициативе, должен был быть озабочен тем, как довести до совершенства все детали проекта.

На сайте компании “Apple” в разделе о вакансиях сказано: «Сотрудники компании “Apple” не просто создают продукты - они творят чудо, которое коренным образом меняет целые отрасли промышленности. Именно многообразие людей и их идей вдохновляет на инновации во всех направле-

ниях нашей работы: от потрясающих технологий до передовых разработок по охране окружающей среды. Присоединяйтесь к компании “Apple” и помогите нам сделать мир ещё лучше». [100].

Таким образом не вызывает сомнений тот факт, механизм управления инновационным развитием предприятия нуждается в соответствующем комплексном организационном обеспечении и сопровождается организационными изменениями. Очевидно, что развитие предприятия невозможно без человека, только человек с его творческой энергией способен создавать и обеспечивать условия для становления всех этапов инновационного процесса. Исключительно человеческие ресурсы, представленные на рынке труда, формируют основные условия развития инновационного предприятия.

2 Методический подход к анализу ресурсных возможностей и механизма управления инновационным развитием ООО «Ле Рой» на отраслевом рынке г. Красноярск

2.1 Тенденции и перспективы развития сферы торговли в экономике Российской Федерации

Традиционная сфера торговли всегда являлась одной из важнейших отраслей, которая оказывает непосредственное влияние на макроэкономические показатели страны: валовый внутренний продукт, инфляция, объем потребительского кредитования, величина прожиточного минимума, уровень занятости. Сегодня в данном секторе экономики сосредоточена четвертая часть предприятий малого и среднего бизнеса, следовательно, сфера торговли является стратегически важным элементом отечественной экономики. Отсюда следует, что данный сектор экономики напрямую влияет на формирование бюджета страны для финансового обеспечения и реализация социальных программ

В России, в настоящее время, активно развиваются, захватывают новые рынки сбыта крупнейшие сетевые игроки, такие как: Ашан, Метро, ikea, Спортмастер, Магнит, Летуаль, Окей [62].

В период с 2015-2017 гг. сложилась положительная динамика роста оборота розничной торговли РФ в текущих ценах, так темп роста 2015 к 2017 гг. составил 2,35%, результаты анализа представлены в приложение П. На сегодня, сфера розничной торговли как и раньше остается наиболее динамично развивающимся сектором российской экономики, рисунок 11.

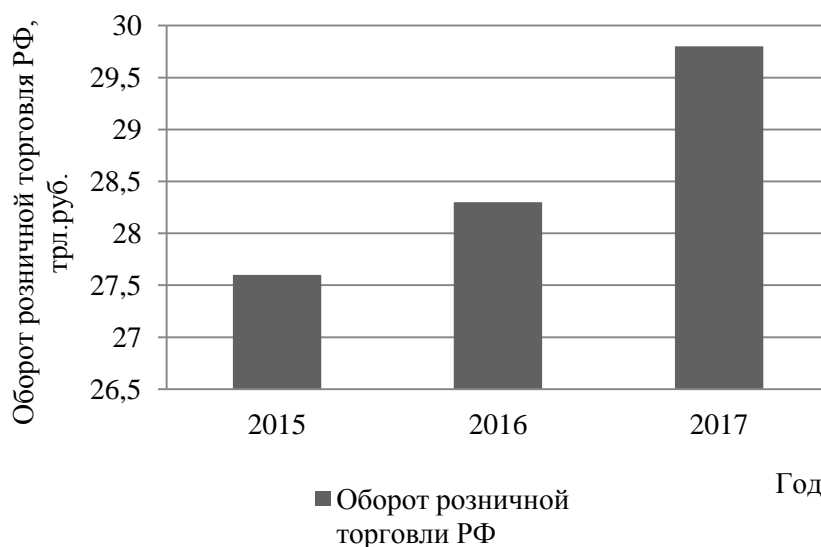


Рисунок 11 - Динамика роста оборота розничной торговли РФ, трл.руб.

Основной причиной столь быстрого и динамичного развития сферы торговли является усиление глобализационных процессов и проникновение на российский рынок зарубежных торговых сетей, чему способствует вступление в силу Федерального закона № 381-ФЗ в 2010 г. «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», который содержит основные положения по регулированию деятельности торговых сетей [35].

Однако с другой стороны, расширение крупного ритейла ведет к закрытию небольших региональных розничных сетей. Поскольку малым и средним формам торговых организаций, в том числе осуществляющим деятельность в условиях розничных рынков и ярмарок, тяжело бороться с крупными игроками.

Ввиду того, что состояние торговой отрасли значимо, как для российской экономики в целом, так и для качества жизни населения страны, в 2015 г. на государственном уровне принят ряд стратегически важных решений, призванных обеспечить эффективное развитие отрасли, большинство из которых направлено на устранение «инфраструктурных перекосов», связанных с неравномерностью обеспеченности населения торговыми площадями; со-

кращением как числа малых и средних торговых предприятий, так и их доли на отраслевом рынке [61].

В целях сохранения сельскохозяйственных рынков Федеральным законом от 31 декабря 2015 года №492-ФЗ внесены изменения в статью 24 Федерального закона от 30 декабря 2006 года №271-ФЗ «О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации».

Актуальность изменений в существующей модели торговли нашла отражение в принятой Минпромторгом России «Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2015-2017 годы и период до 2020 года» (Приказ Минпромторга России от 25 декабря 2015 г. N 2733). Основной тезис стратегии - создание многоформатной инфраструктуры торговли, в том числе оптового звена «по образцам лучших зарубежных практик». Концептуально стратегия декларирует:

- развитие многоформатной торговли и создание условий для развития конкуренции в отрасли;
- обеспечение прозрачных и недискриминационных условий поставок продукции в торговые сети;
- разработку системы комплексной оценки эффективности торговой политики, реализуемой в субъектах Российской Федерации;
- развитие института саморегулирования в сфере торговли;
- новые возможности для развития мобильной, нестационарной, ярмарочной, рыночной торговли и обеспечение долгосрочности и стабильности реализации предпринимателями прав на размещение торговых объектов;
- развитие транспортно-логистической инфраструктуры [70].

Отметим, что предпринимаемые усилия для достижения стабилизации и улучшения ситуации в российской торговле в основном направлены на поддержку малого и среднего предпринимательства в торговле и насыщение рынка товарами отечественного производства. Вместе с тем не следует забывать и тот факт, что в условиях современного этапа развития экономики происходит ряд структурных изменений в самой сети розничной торговли:

- закрываются традиционные магазины;
- открываются магазины современного формата;
- увеличивается доля современной торговли, торговых организаций федеральных сетей.

Стоит отметить, что в 2016 году ряд таких факторов, как значительное падение цен на сырую нефть и значительная девальвация российского рубля, а также санкции, введенные против России некоторыми странами, оказали негативное влияние на российскую экономику. Совокупность перечисленных факторов привела к снижению доступности капитала и увеличению его стоимости, а также росту инфляции, что негативно повлияет на экономические перспективы. В таблице 8 представлен анализ показателей развития торговли в Российской Федерации и зарубежных странах [17].

Таблица 8 - Ключевые показатели торговли в России и в других странах

| Показатель | Россия | Развитые страны ЕС** | Разрыв, раз |
|---|--------|----------------------|---------------|
| Обеспеченность современными торговыми площадями* м ² /тыс.чел | 73 | Более 500 | Более 7 раз |
| Доля современных форматов* | 35 % | Более 70% | Более 2 раз |
| Доля 5 крупнейших компаний (теперь консолидации) | 11% | Более 60% | 6 и более раз |
| Доля дистанционной торговли | 1,8% | Более 5% | 3 и более раз |
| * На примере продовольственной торговли | | | |
| ** На примере Германии, Великобритании, Франции, Швеции, Дании, Нидерландов и др. | | | |

Исходя из данных, приведенных в таблице 8, можно выделить основные показатели, характеризующие отставание российского ритейла от развитых стран, такие как обеспеченность современными торговыми площадями, где Россия в раз отстает от стран, входящих в Евросоюз. Стоит отметить, что это одна из наиболее острых проблем, препятствующих развитию сектора внутренней торговли в России. Причина, препятствующая развитию современных форм торговли, кроется в неприспособленности инфраструктуры, созданной до 1990-х годов.

Под инфраструктурой в данном случае понимаются не только базовые инфраструктурные объекты, такие как дороги, порты, склады, торговые объ-

екты, сети электроснабжения, но и инфраструктура услуг для сектора торговли, включающая наличие необходимого количества высокоразвитых логистических компаний, дистрибуторов и оптовых поставщиков, сертифицирующих и лицензирующих организаций, компаний, работающих на рекламном рынке, образовательных учреждений. К проблемам в области инфраструктуры услуг относятся и слабые хозяйственные связи между производителями и организациями торговли; недостаточный уровень развития кооперации; наличие большого числа посредников между небольшими производителями и небольшими торговыми организациями [69].

В числе основных проблем развития торговли в России можно выделить:

- отсутствие платежеспособного спроса;
- отсутствие развитой инфраструктуры;
- отсутствие предложения логистических услуг;
- отсутствие квалифицированных кадров среднего и высшего звена.

Предприятия, сферой деятельности которых является торговля, в преобладающем большинстве обеспечивают молодых специалистов рабочими местами. Но как, ни парадоксально, при подборе сотрудников торговые предприятия сталкиваются с дефицитом подходящих кандидатов. Эта тенденция обусловлена низким социальным престижем мало квалифицированных работ и недостаточным качеством обучения торговым специальностям в российских Вузах.

Персонал, занятый в розничной торговле, условно можно разделить на три категории:

- низко квалифицированный персонал: продавце-консультант, грузчик, кассир;
- персонал средней квалификации: администратор, стилист, мерчендайзер, маркетолог;

- топ-менеджмент: финансовый директор, заместитель генерального директора, директор торговых точек, бренд-менеджер, руководитель отдела маркетинга.

Поиск кандидата на низко квалифицированную должность, представляет собой сложный процесс, потому как, на рынке труда существует наибольший дефицит трудовых ресурсов данной категории, как ни удивительно. Тенденция обусловлена низким уровнем заработной платы, высокой текучестью сотрудников, отсутствием желания к развитию, не престижность должности. Стоит обратить внимание на тот факт, что текучесть низкоквалифицированного персонала в предприятиях, занимающихся розничной торговлей, доходит до 70% в ежегодно.

Поиск сотрудника средней и высшей квалификации, так же обладает особенностью сложного поиска, причиной тому стремительное изменения сферы розничной торговли, которая предполагает постоянное повышение квалификации и высокую степень умения адаптироваться в новых условиях. Также на сегодняшний день торговые институты выпускают специалистов и очень низким уровнем образования, следствием этого – отсеивание большинства кандидатов и увеличение необходимой заработной платы для потенциального сотрудника с опытом и высокой квалификацией.

Исследование торгового сектора экономики России, позволило выделить следующий ряд тенденций развития розничной торговли:

1 Непрерывное обучение и повышение квалификации сотрудников.

На сегодняшний день рынку розничной торговли характерен высокий уровень конкуренции, потому как, в условиях глобализации крупнейшие мировые ретейлеры стремительно захватывают новые рынки сбыта, как офлайн, так и онлайн. Пересмотр кадровой политики, в отношении долгосрочных инвестиций в обучение персонала, способен увеличить конкурентоспособность и оказать прямое влияние на положительный экономический эффект. В международных, крупных компаниях обучение персонала, ре-

зультатом которого является раскрытие персонала и повышение мотивации к тому, чтобы предприятие, где работает сотрудник было успешным.

2 Рост влияния смартфонов на потребителей.

Согласно данным аналитическим данным крупнейшей отечественной, среди операторов, розничной сети МТС, рост продаж мобильных телефонов по итогам 2017 года достиг исторического максимума, в натуральном выражении рост составил 6% по отношению к 2016 году, что составляет 28,4 миллиона аппаратов

Это рекордный показатель для отечественного рынка, именно данный феномен является самым стремительно растущим. Большинство участников рынка теперь ориентированы на продажи посредством смартфонов, американская компания, специализирующаяся в области решений в сфере машинного обучения и компьютерного зрения запустила в январе 2018 года сервис по оплате услуг посредством селфи. Электронная коммерция развивается семимильными шагами, многие западные тенденции только доходят до отечественного рынка, например, биометрическая оплата покупок в ресторане. Сегодня у потребителя нет свободного времени на ожидание в очереди, он по онлайн рейтингам выбирает наиболее привлекательный товар и заказывает его экспресс-доставкой домой.

Торговые предприятия ждут ряд изменений, таких как:

- создание мобильных приложений и метки товара с QR кодами для взаимодействия с приложением;
- новые возможности доставки;
- совершенствование способов оплаты, посредством мобильных устройств или биометрических данных.

3 Появление новых способов оплаты товара.

В связи со стремительной технологизацией, предприятия розничной торговли вынуждены шагать в ногу с последними инновационными технологиями. Сегодня для того, чтобы клиент не ушел к конкуренту необходимо иметь оборудование для проведения оплаты последних технологий для бес-

контактной оплаты, с помощью чипов-карт. Компании продолжают развиваться и внедрять новые мобильные платежные приложения, многие из которых считаются более безопасными, чем карты с магнитной полосой, из-за их способности использовать уникальные коды для каждой сделки вместо номера карты.

4 Долгосрочные инвестиции в трудовые ресурсы.

Сферу розничной торговли отличает высокий уровень текучести кадров, как ранее уже подчеркивалось, причиной тому низкий уровень заработной платы и отсутствие желания развиваться в данной сфере у сотрудников. Именно эта тенденция актуализирует вопрос обучения и мотивации сотрудников, в международных компаниях, которые системно занимаются обучением сотрудников, престижно работать в сфере торговли и продавцы имеют достойную заработную плату. Сегодня многие отечественные компании увеличивают затраты на обучение собственных кадров, и как следствие растет уровень заработной платы, потому как замотивированный продавец у которого горят глаза всегда выполняет поставленный план продаж. Инвестиции окупаются, у сотрудников раскрывается потенциал, в следствие чего растет уровень сервиса и продаж.

5 Рост значимости мерчендайзинга.

Все специалисты в сфере торговли знают, чтобы продать товар, необходимо показать его лицом. Сегодня устоявшееся выражение изменилось: чтобы продать товар, необходимо красиво показать его лицом. Ученые давно установили значимость мерчендайзинга, искусства по выкладке товара. Для каждого товара наилучшее место на полке определяет психология потребителя: сочетание цветов, фактур и форм, соседство с более дорогим, контрастирующим товаром, доступности на уровне вытянутой руки. Все это правила мерчендайзинга торговой сети, которые создают наиболее комфортную атмосферу для покупки у потребителя. Специалист в области выкладки товара способен изменить до неузнаваемости облик торговой площади и повысить интерес у покупателей к приобретению товара с полки.

6 Электронная коммерция.

Одной из главных тенденций в сфере розничной торговли является интернет вещей. Крупнейшие ритейлеры не ограничиваются одним каналом сбыта, они создают симбиоз на базе онлайн и офлайн каналов сбыта, для того чтобы удержать потребителя и предложить ему удобный способ приобретения товара, раньше конкурента.

7 Курьерская доставка.

У потребителя сегодня нет свободного времени, чем активно пользуются представители электронной коммерции и предлагают комфортный способ выбора, а главное доставки товара. С каждым днем растут требования у потребителей в отношении доставки, она должна быть курьерской, до двери, в удобное время, бесплатно и в ближайшее время. Это обусловлено тем, что доставка сегодня является одним из основных конкурентных преимуществ и многие компании предоставляют высокий сервис, соответственно ожидания потребителей повышаются.

8 Борьба за новое поколение.

Главный потребитель следующих 10 лет – представитель поколения миллениалов, поколение родившихся после 1981 года. По данным аналитического исследования компании Head Hunter уже к 2030 году уровень доходов миллениалов возрастет на \$1,4 трлн. руб.. Для завоевания лояльности миллениалов предприятия розничной торговли в маркетинговых коммуникациях делают акцент на данную возрастную группу и предлагают соответствующий ожиданиям миллениалов сервис.

9 Рост влияния социальных сетей.

Социальные сети уже 5 лет являются неотъемлемой частью жизни поколения миллениалов и поколения некст, рожденного после 2000 г. Сегодня социальные сети стали полноценными СМИ и интернет магазинами. Во многих приложениях интегрирована функция купить онлайн, благодаря которой социальные сети монетизируются. Сегодня каждый мировой розничный бренд занял свое место в социальных сетях, где ненавязчиво рассказывает о

своих преимуществах, повышает лояльность клиентов, привлекает новых, а главное повышает уровень продаж.

10 Рост доли электронной коммерции.

Как уже отмечалось ранее, для лидеров рынка розничной торговли приоритетным направлением развития является электронная коммерция. По предварительной оценке исследователей к 2025 году доля электронной коммерции составит более 30% от общего объема торговли. Стоит отметить, что на сегодняшний день экономисты отмечают превышение в три раза темпов роста электронной коммерции в России в сравнении с традиционной торговлей. Основным мотивом покупателей является комфорт покупки и доставки, соответственно компании сосредотачивают ресурсы на разработке методов, ведущих к уменьшению времени на совершение покупки и ее доставки. В онлайн магазины встраивают возможность голосовой команды, поиск необходимого товара посредством загрузки графического файла, внедряют чат-ботов, которые в режиме 24/7 готовы решить практически любую задачу покупателя.

11 Инновационные технологии в торговле.

В обозримом будущем большая часть потребительских товаров будет реализована посредством интернета, где возможно реализовать самые необычные технологии, например, покупка мебели сегодня в компании Ikea стала возможной после удачного ее интегрирования в существующий интерьер. В июне этого года мировой гигант Google инвестировал 3 500 млн. руб. в китайский гигант коммерции JD. Для этого потребителю пришлось лишь открыть приложение и с помощью камеры на смартфоне и функции дополнения реальности, в буквальном смысле примерить новый перемет интерьера. Конечно, электронная коммерция не заменит традиционные розничные магазины, но она существенно меняет рынок сбыта и повышает планку для предприятий розничной торговли.

Для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо учитывать основные тенденции развития отечественного рынка и мировые тен-

денции, потому как в условиях глобализации, фактически отсутствуют географические рынки. Современные инструменты и технологии представляют возможность предприятиям расширять рынки сбыта, повышать лояльность потребителей, уровень сервиса, а главное повышать конкурентоспособность.

Российский сектор розничной торговли, долгое время не относившийся к приоритетным отраслям народного хозяйства, претерпел за последние годы кардинальные изменения. Общемировые социально-экономические тенденции и процессы реформирования отечественной экономики, безусловно, способствовали не только достижению высоких темпов роста, но и созданию очевидных предпосылок ее дальнейшего развития. Однако, несмотря на позитивные показатели и положительные экономические прогнозы, развитие отечественного рынка розничной торговли, несколько тормозится под влиянием определенных, исторически сложившихся факторов, таких как низкая обеспеченность современными торговыми площадями и высококвалифицированными специалистами. Но все же можно определенно говорить о наметившихся в этом направлении позитивных сдвигах в рамках отдельных отраслей сферы услуг.

2.2 Характеристика и анализ ресурсных возможностей и потенциала инновационного развития ООО «Ле Рой» в системе розничной торговли г. Красноярск

Общество с ограниченной ответственностью «Ле Рой» учреждено 20 февраля 2015 года, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Организация является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет и иные счета в банках России, круглую печать, штампы, бланки со своим наименованием, действует на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости. Целью ООО «Ле Рой» является, расширение рынка товаров и услуг, а также из-

влечение прибыли. Организация осуществляет следующие виды деятельности:

- розничная торговля одеждой;
- розничная торговля обувью и изделиями из кожи.

Тип организации, в соответствии с ГОСТ Р 51773 - 2009, «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли» представляет собой: магазин - салон, характеризующийся:

- розничным видом торговли;
- ограниченным ассортиментом товара одной группы одежды;
- индивидуальной формой обслуживания покупателя через прилавки;
- реализацией товаров с высоким уровнем наценок;
- постоянным обновлением ассортимента товаров.

ООО «Ле Рой» развивает розничную сеть голландского бренда «Мехх» по договору коммерческой концессии для франшизы розничной торговли одежды, с организациям ОАО «БНС».

Общая характеристика ООО «Ле Рой» представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Общая характеристика ООО «Ле Рой» за период с 2015-2017 г.

| | |
|---|--|
| Наименование организации | ООО «Ле Рой» |
| Основная цель организации | извлечение прибыли, расширение рынка товаров и услуг |
| Организационно - правовая форма | Общество с ограниченной ответственностью |
| Дата регистрации | 14.03.2015 г. |
| Уставный капитал | 25.000 руб. |
| Юридический адрес | 660028, г.Красноярск, ул.Телевизорная , д.1, стр.73, пом.8 |
| Основные виды деятельности | Розничная торговля |
| Количество торговых точек | 2 |
| Основные поставщики | ОАО "БНС Групп" |
| Основные конкуренты | Магазины: «Benneton», «Sisley», «Zara» |
| Основные покупатели (потребители услуг) | Мужчины, женщины, от 15 - 40 лет. Дети от 8 - 12. |
| Площадь | 269 кв.м |
| Форма продажи товаров | Через прилавки |
| Метод обслуживания | Индивидуальное обслуживание |
| Режим работы | Ежедневно, с 10 ⁰⁰ до 22 ⁰⁰ |

Штат работников ООО «Ле Рой» составлял 12 человек в 2015 году, в 2017 количество работников выросло на 66% и составило 35 человек. Организационная структура организации представлена на рисунке 12.

Структура организации является линейной-функциональной, ее характеризует разделение деятельности линейных и функциональных руководителей и строиться на основе штатного расписания, где заложены уровни структуры. Она предполагает подчинение группы близких видов управленческой деятельности функциональному руководителю высшего ранга, а следующие нижестоящие звенья управления конкретным функциональным подразделением. Данная организационная структура не зависит от количества работников в организации, и является характерной для большинства подобных предприятий.



Рисунок 12 - Организационная структура ООО «Ле Рой» в 2017 году

Линейно-функциональная структура организации имеет ряд преимуществ:

- четкая система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказание;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Но также присутствуют и недостатки линейных:

- большое количество ступеней управления между высшим звеном и работником;
- большое количество управленцев верхнего уровня;
- решение оперативных проблем доминирует над стратегическими;
- малая гибкость и приспособляемость к новой ситуации.

Для опереждения инновационного потенциала организации, важна оценка основных экономической показателей на основе Формы №1 «Бухгалтерский баланс» и Формы №2 «Отчет о прибылях и убытках» (приложение А, Б, В). Анализ представлен в приложение Г.

По результатам проведенного анализа, можно сделать следующие выводы. Оборот розничной торговли, структура которого представлена только оборотом розничной торговли в 2017 году, относительно 2015 года выросла на 115,33%, динамика положительная, но тот же показатель в 2017 к 2016 году составил всего 13,73%, а в 2016 к 2015 году темпы роста составили 89,34%. На протяжении рассматриваемого периода наблюдается рост выручки от продажи, но если сравнивать темпы роста в 2016 к 2015 году, 89,34% и в 2017 к 2016 году, 13,73%, то отклонение составляет -75,61%, это свидетельствует о значительном замедлении роста выручки. Соответственно, наблюдается падение спроса на товары, себестоимость проданных товаров составила в 2017 году 30290 тыс.руб., что на 5172тыс.руб. в абсолютном выражении,

больше, чем в 2016 году, темпы роста составили 20,59%. Но данная динамика отрицательна, в связи с тем, что темпы роста себестоимости проданных товаров в 2016 к 2015 году составили 95,5%.

Уровень валовой прибыли снизился в 2017 году относительно 2016 года на 3,25%, а в 2017 к 2015 году данный показатель снизился на 4,95%. Валовая прибыль в 2017 году составила 22773 тыс.руб., что на 5,72% больше, чем в 2016 году. В 2016 году этот показатель составлял 21541 тыс. руб., что на 82,63% больше, чем в 2015 году. Не смотря на то, что в 2017 к 2015 году темпы роста валовой прибыли составили 93,07%, анализ показал, что темпы роста в 2017 к 2016 году ниже, чем темпы роста в 2016 к 2015 году на 76,91%.

Издержки обращения в 2017 году составляли 2 448 тыс. руб., что на 7 818 тыс. руб. больше, чем в 2016 году, и на 15 817 тыс.руб. больше, чем в 2015 году. Темпы роста в 2017 к 2015 году составили 183,26%, но темпы роста в 2016 к 2015 году составили 92,68%, а в 2017 к 2016 году на 45,67% меньше, всего 47,01%, соответственно, можно сделать вывод о том, что динамика положительная. Уровень издержек вырос на 11,05% в 2017 к 2015 году, в к 2016 году на 10,43%, но в 2016 к 2015 году темпы роста составил 0,62%.

Прибыль от продаж в 2016 году составляла 4910 тыс.руб., что на 1747 тыс.руб. больше, чем в 2015 году. В 2017 динамика показателя снизилась на 6584 тыс.руб. относительно 2016 года и убыток составил 1674 тыс.руб. Соответственно, рентабельность продаж снизилась на 13,68% в 2017 к 2016 году, здесь следует обратить внимание на тот факт что, темпы роста издержек обращения в 2017 к 2016 году стали выше, чем оборот розничной торговли на 33,28%.

Далее необходимо проанализировать ассортимент одежды магазина «Мехх», ООО «Ле Рой», для этого произведены расчеты основных показателей любого торгового ассортимента:

- коэффициент широты ассортимента;
- коэффициент полноты ассортимента;

- коэффициент новизны ассортимента;
- коэффициент устойчивости ассортимента.

Широта ассортимента - количество видов и разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп. Коэффициент широты рассчитывается по формуле:

$$K_{ш} = \frac{Шф}{Шб}, \quad (2)$$

где Шф - широта фактическая, количество разновидностей товаров, имеющих в наличии, ед.;

Шб - широта базовая, ед..

Полнота ассортимента - количество разновидностей товара внутри вида. Коэффициент полноты ассортимента отражает способность товаров одной группы удовлетворять одинаковые потребности. Рассчитывается по формуле:

$$K_{п} = \frac{Пб}{Пд}, \quad (3)$$

где Пб - полнота базовая, количество товаров, в зависимости от размеров ед.;

Пд - полнота действительная ед..

Новизна ассортимента - способность набора товаров удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых ресурсов. Коэффициент ассортимента рассчитывается по формуле:

$$K_{н} = \frac{Н}{Шб}, \quad (4)$$

где Н - фактическое количество новинок поступивших в продажу, ед;

Шб - фактическая широта ассортимента, ед.

Устойчивость ассортимента - способность набора товара удовлетворить спрос на одни и те же товары. Коэффициент устойчивости ассортимента рассчитывается по формуле:

$$K_y = \frac{y}{Ш_d}, \quad (5)$$

где y - количество товара пользующихся устойчивым спросом у потребителей, ед;

$Ш_d$ - действительная широта ассортимента, ед.

Результаты расчета коэффициента широты ассортимента представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Расчет коэффициента широты, в разрезе ассортиментного перечня ООО «Ле Рой», 2017 г.

| Ассортиментный перечень | Действительная широта, ед. | Базовая широта, ед. | Коэффициент широты, % |
|-------------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------|
| Женская одежда | 15 | 18 | 0,83 |
| Мужская одежда | 10 | 10 | 1,00 |
| Детская одежда | 11 | 11 | 1,00 |
| Итого | 36 | 39 | 0,92 |

По данным расчета коэффициент широты ассортимента мужской и детской одежды составляет 1, а женской 0,83. Соответственно, широта ассортимента женской одежды меньше, чем мужской и детской. Коэффициент широты ассортимента в целом составил 0,92, что свидетельствует о широком ассортименте. Следующим шагом, проанализируем коэффициент полноты ассортимента, расчеты которого представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Расчет коэффициента полноты ассортимента, в разрезе ассортиментного перечня ООО «Ле Рой», 2017 г.

| Ассортиментный перечень | Действительная полнота, ед. | Базовая полнота, ед. | Коэффициент полноты, % |
|-------------------------|-----------------------------|----------------------|------------------------|
| Женская одежда | 45 | 59 | 0,76 |
| Мужская одежда | 35 | 40 | 0,88 |
| Детская одежда | 34 | 35 | 0,97 |
| Итого | 114 | 134 | 0,85 |

По результатам анализа, наибольший коэффициент полноты ассортимента принадлежит детской одежде: 0,97. Далее идет мужская одежда 0,88, а наименьший коэффициент полноты ассортимента принадлежит сегменту женской

одежды, 0,78. Итоговый коэффициент полноты равен 0,85, что является положительной динамикой, потому как высока вероятность удовлетворения спроса покупателей. Далее проанализируем расчеты коэффициента новизны ассортимента, расчеты представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Расчет коэффициента новизны ассортимента, в разрезе ассортиментного перечня ООО «Ле Рой», 2017 г.

| Ассортиментный перечень | Действительная широта, ед. | Фактическое количество новинок, ед. | Коэффициент новизны, % |
|-------------------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| Женская одежда | 15 | 12 | 0,80 |
| Мужская одежда | 10 | 5 | 0,50 |
| Детская одежда | 11 | 10 | 0,91 |
| Итого | 36 | 27 | 0,75 |

Наибольший показатель коэффициента новизны товара принадлежит детской одежде 0,91, а наименьший, мужской одежде 0,5, женской одежды 0,8. Коэффициент новизны товара обобщенно ассортиментного перечня составляет 0,75, что является высоким показателем, и позволяет сделать вывод о высокой степени обновляемости товара. Далее важно оценить коэффициент устойчивости ассортимента, расчеты представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Расчет коэффициента устойчивости ассортимента, в разрезе ассортиментного перечня ООО «Ле Рой», 2017 г.

| Ассортиментный перечень | Действительная широта, ед. | Товар, пользующихся устойчивым спросом, ед. | Коэффициент устойчивости, % |
|-------------------------|----------------------------|---|-----------------------------|
| Женская одежда | 15 | 10 | 0,67 |
| Мужская одежда | 10 | 5 | 0,50 |
| Детская одежда | 11 | 7 | 0,64 |
| Итог | 36 | 22 | 0,61 |

Наибольший показатель коэффициента устойчивости ассортимента показала женская одежда, 0,67%, а наименьший мужская одежда, 0,5, детская одежда 0,64. Итоговый коэффициент устойчивости ассортимента равен 0,61, что го-

ворит об устойчивом спросе на 61% товара, что можно оценить положительно, в основном это женский и детский товар.

В целом, показатели торгового ассортимента указывают на достаточно высокие результаты организации и позволяют указать на рациональность ассортиментной политики магазинов «Мехх».

Развивая эту тему, представляется возможным проанализировать оборот розничной торговли по структуре в действующих ценах, в приложение Д.

Анализ показал, что темпы изменения оборота розничной торговли в 2016 к 2015 году составили 89,34%. Мужская товарная группа показала наибольшие темпы роста 116,39%, а наименьшие - женская товарная группа 71,31%. А в 2017 к 2016 году темпы изменения составили 13,73%, наибольшие темпы изменения показала товарная группа детской одежды 44,74%, а наименьшие темпы изменения -0,49% показала товарная группа мужской одежды. В 2017 к 2015 году темпы изменения оборота розничной торговли составили 115,33%. Наибольшие темпы изменения показала товарная группа детской одежды, 162,314%, а наименьшие темпы изменения показала товарная группа женской одежды, 89,69%. Графически анализ показан на рисунке 13.



Рисунок 13 - Динамика изменений в структуре товарных групп ООО «Лей Рой», в 2015-2017 гг., тыс.руб.

Графический анализ показал, что за рассмотренный период в структуре товарных групп всегда происходили изменения, динамику можно оценить положительно, потому что руководство организации пытается адаптироваться к рыночной ситуации, внося изменения в структуру товарных групп.

Анализ динамики и структуры финансовых ресурсов организации представлен в приложение Е.

Результаты анализа показали, что темпы изменения финансовых ресурсов в 2017 к 2015 году составили 21,76%, а в 2017 к 2016 году -12,24%. Собственный капитал в 2017 к 2015 году показал отрицательные темпы изменения -51,09%, причиной стала отрицательная динамика изменения нераспределенной прибыли на 49,70%.

Темпы изменения заемного капитала в 2017 к 2015 году составили 67,91%, но в 2017 к 2016 году темпы изменения составили 15,02%. Темпы изменения долгосрочных обязательств в 2017 к 2015 году, составили - 21,24%, но темпы изменения кредиторской задолженности перед поставщиками составили 2016,75%.

Анализ динамики изменения собственного и заемного капитала организации ООО «Ле Рой», за период с 2015-2017 гг. представлен графически на рисунке 14.

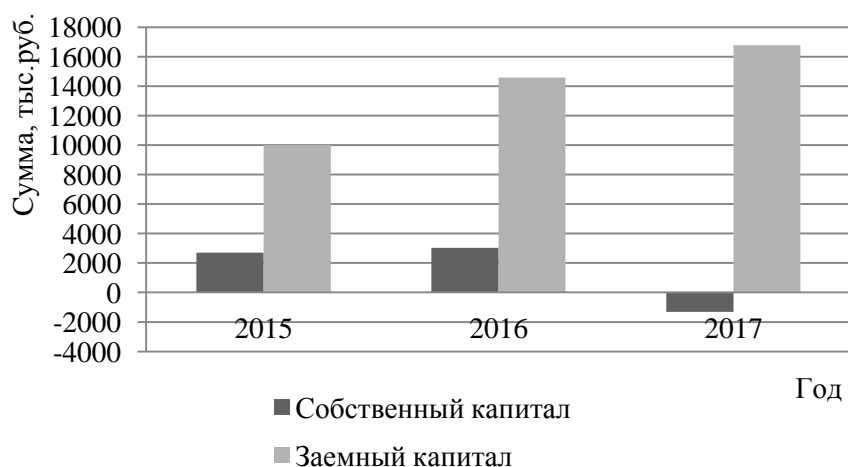


Рисунок 14 - Динамика изменения структуры собственного и заемного капитала ООО «Ле Рой», 2015-2017 гг., тыс.руб.

Результаты анализа показали, что на протяжении рассматриваемого периода, заемный капитал занимает больший вес в структуре финансовых ресурсов, чем собственный капитал, Динамика ожидаема, в связи с тем, что деятельность организации была начата в кризисный период, но все же в настоящее время требуется пересмотр структуры заемных средств.

Чтобы определить наличие у организации резерва для реализации инновационных проектов, необходим анализ состава и структуры доходов организации представлен в приложении Ж.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, о том, что доходы в 2017 к 2015 году выросли на 10978 тыс.руб. в абсолютном выражении, или на 93,07% в относительном выражении, но в 2017 к 2016 изменения составили -511 тыс.руб. в абсолютном выражении, или -2,19% в относительном выражении.

В структуре доходов в 2015 году валовая прибыль составляет 100 % в относительном выражении, в абсолютном 11795 тыс.руб. В 2016 году наблюдается появление доли прочих доходов 7,49% в относительном выражении или 1743 тыс. руб. в абсолютном выражении. Учредитель безвозмездно внес денежную сумму в оборотные средства. В 2017 году валовая прибыль составляет 100 % в относительном выражении, в абсолютном 22773 тыс. руб.. Графически анализ изменений в структуре доходов ООО «Ле Рой» за период с 2015-2017 гг. представлен на рисунке15.

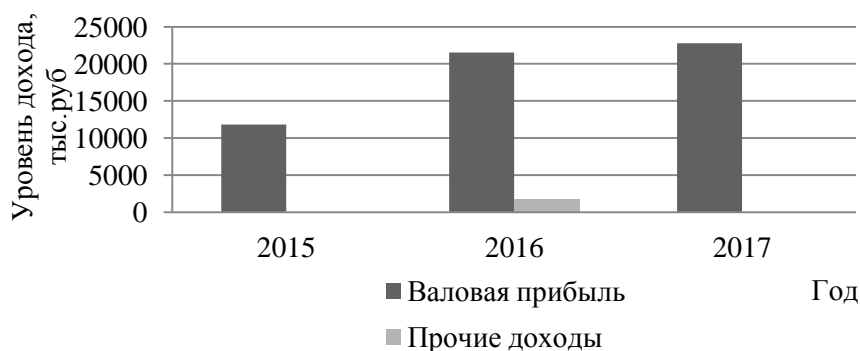


Рисунок 15 - Динамика изменения в структуре доходов ООО «Ле Рой» в 2015-2017 гг., тыс.руб.

Результаты анализа показали стремительный рост доходов организации ООО «Ле Рой», данную динамику можно оценить положительно, потому как оборот розничной торговли растет, и как следствие растет валовая прибыль.

Проведя анализ динамики изменения в структуре расходов, далее необходимо провести анализ структуры доходов, который представлен в таблице приложение 3.

Результаты анализа показали, что расходы в 2017 к 2015 году увеличились на 164,62%. Наибольший рост отмечен в величине прочих расходах, в 13287,5%, на услуги банка, эквайринг. Наименьший, в расходах по обычным видам деятельности 154,84%.

Темпы изменения расходов в 2017 к 2016 году составили 26,59%, что на 138,12% меньше, чем в 2017 к 2015 году. Наибольшие темпы изменения показали расходы по обычным видам деятельности 31,12%. Наименьшие темпы изменения показали прочие расходы -32,75%.

В 2017 году расходы по обычным видам деятельности, в общей структуре расходов, занимали 96,23%, куда входит себестоимость продаж, 55,34% в относительном выражении, 30290 тыс.руб., в абсолютном выражении, что на 17442 тыс. руб. больше, чем в 2015 году и на 5172 тыс.руб. больше, чем в 2016 году. Так же в расходы по обычным видам деятельности входят коммерческие расходы 44,66%, в относительном выражении 24448 тыс.руб., в абсолютном выражении, что на 15817 тыс. руб. больше, чем в 2015 году и на 7818 тыс.руб. больше, чем в 2016 году.

Прочие расходы в 2017 году составляют проценты к уплате 80,39%, в относительном выражении, 1722 тыс. руб., в абсолютном выражении, что на 1722 тыс. руб. больше, чем в 2016 году. А так же 19,61% занимают в структуре прочих расходов, прочие расходы, рисунок 16.

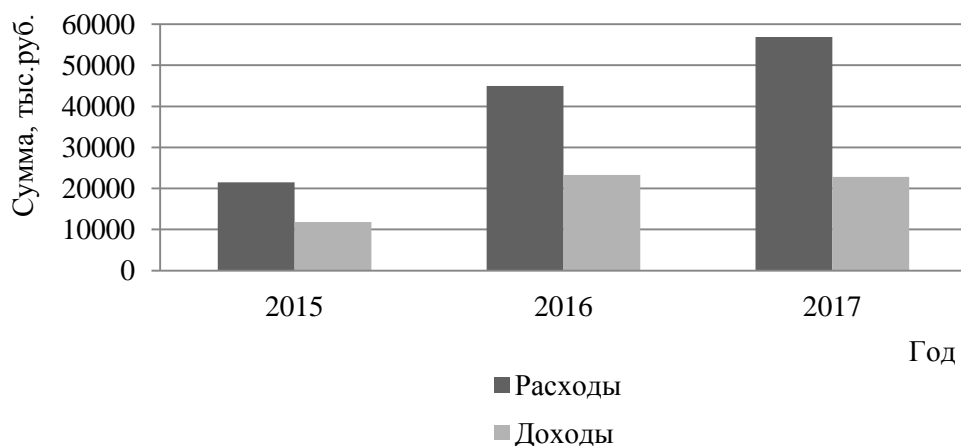


Рисунок 16 - Динамика изменения в структуре доходов и расходов
ООО «Ле Рой»

По результатам анализа можно сделать вывод о том, что, расходы растут быстрее доходов на 71%, что отчасти объясняется расширением организации, открытием новых торговых точек.

Необходимым условием развития организации является материально-техническое обеспечение. Анализ данной деятельности в организации позволит правильно оценить возможности и резервы организации для развития инновационной деятельности [40].

Для анализа материально-технического обеспечения ООО «Ле Рой», в первую очередь проанализируем ресурсы организации за период с 2015-2017гг.. Результаты анализа представлены в приложение И.

Результаты анализа показали, что в 2017 к 2015 году стоимость имущества организации увеличилась на 29,64%, в относительном выражении, или на 3761 тыс.руб.. В абсолютном выражении данный показатель составил в 2017 году 16452 тыс.руб. Основные фонды в 2017 году составили 2281 тыс.руб., что на 8,05% больше, в относительном выражении, или на 170 тыс.руб. в абсолютном выражении, чем в 2015 году. Оборотные средства в 2017 к 2015 году увеличились на 33,94%, в относительном выражении, или на 3591 тыс.руб. в абсолютном выражении. В 2017 к 2016 году динамика такова, так темпы изменения имущества организации снизились на 11,58%.

Темпы изменения основных фондов снизился на 15,08%, а оборотных средств на 10,99%. Графически анализ представлен на рисунке 17.



Рисунок 17 - Динамика изменения в структуре имущества
ООО «Ле Рой»

Результаты анализа показали, что в структуре имущества, на протяжении анализируемого периода, преобладают оборотные средства, но в 2017 году наблюдается снижение, после стремительного роста в 2016 году, динамика обусловлена открытием нового магазина в 2016 году. Проведем детальный анализ изменения в структуре оборотных средств, в таблице приложение К.

Результаты анализа показали, что темпы изменения оборотных средств в 2017 к 2015 году составили 33,94%, а в 2017 к 2016 году -10,99%. В 2017 году сумма оборотных средств составила 14171 тыс.руб. в абсолютном выражении, что на 3591 тыс.руб. больше, чем в 2015 году, но на 1749 тыс.руб. меньше, чем в 2016 году. В 2017 году наибольший удельный вес в структуре оборотных средств занимает дебиторская задолженность, 55,83%, что на 29,54% больше, чем в 2016 году, динамика отрицательная, потому как деньги организация находятся в обороте других предприятий и воспользоваться ими не возможно. Наименьший удельный вес в структуре оборотных средств занимают денежные средства, 1,62%, что на 3,16% меньше, чем в 2016 году.

Динамика отрицательная, потому как уменьшаются денежные средства на расчетных счетах, в кассе. Результаты анализа представлены на рисунке 18.



Рисунок 18 - Изменение структуры оборотных средств ООО «Ле Рой», за период с 2015-2017 гг., тыс.руб.

В связи с тем, что организация и его развитие невозможно без человеческих ресурсов, которые формируют основные условия развития инновационного функционирования организации, проведем анализ персонала организации ООО «Ле Рой».

Штат работников ООО «Ле Рой» составляет 35 человек, в отчетном году, но проанализируем динамику изменения в структуре персонала ООО «Ле Рой» в разрезе за период с 2015-2017 гг., анализ представлен в приложение Л.

Результаты анализа показали, что в 2017 году численность работников ООО «Ле Рой» увеличилась на 133%, в относительном выражении, или на 20 человек, в абсолютном выражении. По отношению к базовому 2015г, изменения составляют 24 человека в абсолютном выражении, в относительном выражении 218%.

Увеличение штатного состава обусловлено открытием двух магазинов, Графически динамика представлена на рисунке 19.

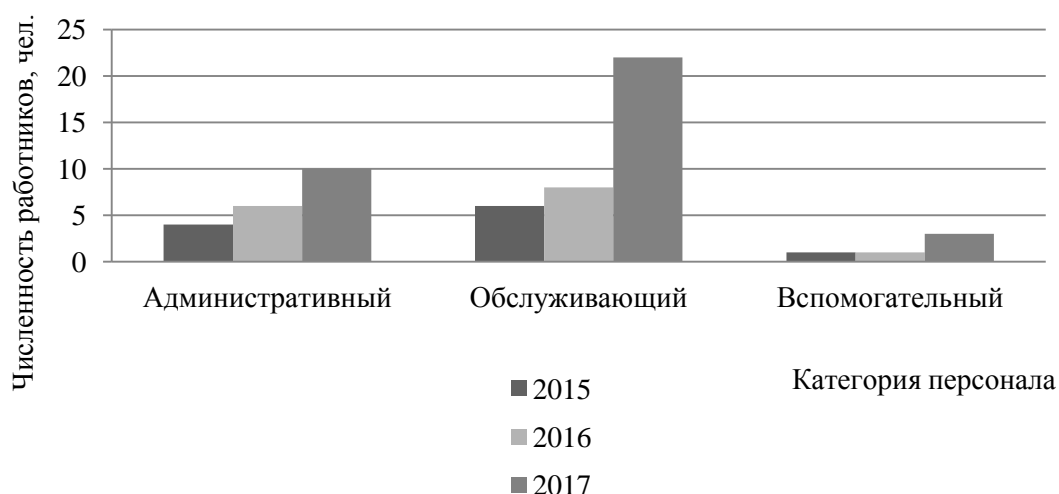


Рисунок 19 - Динамика изменения в структуре работников ООО «Ле Рой» за период с 2015-2017 гг., тыс.руб.

Приведенные данные показывают позитивную динамику. Наибольший прирост отмечен в группе обслуживающего персонала, 16 человек в 2017 году. Наименьший рост присущ группе вспомогательного персонала, 2 человека в 2017 году. Динамика обусловлена тем, что компания уже существовала на рынке Красноярска и являлась крупнейшей розничной сетью в городе, но в связи с экономической ситуацией, кризисом 2010 года, компания объявила себя банкротом. Под руководством тех же учредителей начало свою работу ООО «Ле Рой» в 2015 году.

Структуру функционального состава работников в 2015-2017 годах можно считать оптимальной потому, как наибольший удельный вес занимает обслуживающий персонал, в 2015 году 55%, в 2016 году 53%, а 2017 году 63%, что свидетельствует о высоком уровне обслуживания клиентов. Удельный вес административного персонала, в 2015 году 36%, в 2016 году составлял 40%, а в 2017 году 29%. Наименьший удельный вес занимает вспомогательный персонал, 9% в 2015 году, 7% в 2016 году, 8% в 2017 году. Изменение обусловлено развитием организации, открытием 2 торговых точек.

Качественной характеристикой состояния кадрового потенциала организации является динамика численности, таблица 14.

Таблица 14 - Анализ движения кадров ООО «Ле Рой», за период с 2015-2017гг.

| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 | Отклонение, (+,-) | | | Темпы роста, % | | |
|---|-------|------|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 |
| 1. Состояло работников по списку на начало года | 0 | 11 | 15 | 11 | 4 | 15 | - | 136,36 | - |
| 2. Принято работников | 12 | 6 | 20 | -6 | 14 | 8 | 50 | 333,33 | 166,67 |
| 3. Уволено работников, всего | 1 | 2 | 0 | 1 | -2 | -1 | 200 | 0 | 0 |
| 3.1 по собственному желанию | 0 | 2 | 0 | 2 | -2 | 0 | - | - | - |
| 3.2 за нарушение трудовой дисциплины | 1 | 0 | 0 | -1 | 0 | -1 | - | - | - |
| 3.3 по другим причинам | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 4. Состояло по списку на конец года | 11 | 15 | 35 | 4 | 20 | 24 | 136,36 | 233,33 | 318,18 |
| 5. Среднесписочная численность работников | 5,50 | 18,5 | 32,5 | 13 | 14 | 27 | 336,36 | 175,68 | 590,91 |
| 6. Коэффициент текучести | 0,18 | 0,11 | 0 | - | -0,11 | - | - | 0 | - |
| 7. Коэффициент оборота по приему | 2,18 | 0,32 | 0,62 | -1,86 | 0,29 | -1,57 | 14,86 | 189,74 | 28,21 |
| 8. Коэффициент оборота по выбытию | 0,18 | 0,11 | 0 | - | -0,11 | -0,18 | 59,46 | 0 | 0 |
| 9. Коэффициент оборота рабочей силы | 12,18 | 6,11 | 20 | -6,07 | 13,9 | 7,82 | 50,14 | 327,43 | 164,18 |
| 10. Коэффициент постоянства кадров | 0,2 | 0,1 | 0 | -0,1 | -0,1 | -0,2 | 0,005 | 0 | 0 |

Анализ движения кадров показал, что предприятие растет, количество работников увеличивается в 2015 году число принятых на работу составило 12, в 2016 году 6, а в 2017 году 20. Но фактор увеличения количества работников, в связи с открытием двух торговых точек, сказался на коэффициенте

оборота рабочей силы в 2015 году 12,18, в 2016 году он снизился на 6,07 и составил 6,11, в 2017 году он вырос на 13,9 и составил 20. Показатель коэффициента постоянства кадров составил 0 в 2017 году.

В отношении данной ситуации, главным качественным показателем стал коэффициент текучести кадров, который постепенно снижается. Динамика положительная, состав работников не меняется, люди не увольняются.

В целом динамика носит положительный характер, потому как организация расширяется, и ввиду этого растет штат работников. Число уволенных сотрудников не велико и, в целом, работники довольны предлагаемыми условиями работы. В целом кадровую политику стоит оценить положительно. Соответственно, учитывая этот факт можно предположить, что работники, довольные местом работы, будут способны условия для становления всех этапов инновационного процесса, важен анализ конкурентной среды.

Рынок одежного ретэйла в соседних городах не так насыщен интересными брендами, как Красноярск. Многие жители соседних городов приезжают в Красноярск за покупками, что дает возможность роста. Так же расширение клиентской базы по средством социальных сетей, так же дает возможность роста.

Угрозы очевидны со стороны высокой конкуренции в Красноярске. Основными конкурентами магазина-салона «Мехх» являются магазин «Benneton», магазин «Sisley», магазин «Zara».

Анализ конкурентоспособности проводился по таким критериям, как:

- внешний вид;
- режим работы;
- видимость;
- место расположения;
- наличие сайта;
- наличие парковки;
- широта представленного ассортимента;
- конкурентоспособность цен.

Данные анализа представлены в приложение М. Графически результат сравнительного анализа конкурентоспособности магазинов «Мехх» отражают материалы рисунка 01.

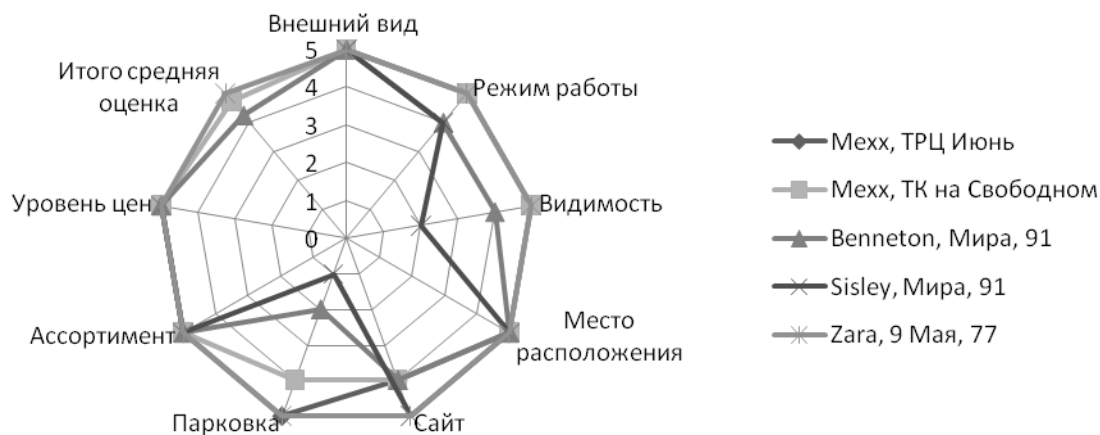


Рисунок 20 - Конкурентоспособность магазинов-салонов «Мехх»,
ООО «Ле Рой»

Анализ показал, что значимым конкурентом для организации является международная сеть магазинов «ZARA», лидирующая по всем показателям оценки.

Сеть магазинов «Мехх» уступает в наличие сайта, но этот аспект работы на стадии доработки, в связи с тем, что на рынке присутствует не так давно, как «ZARA». Остальные конкуренты уступают в больших показателях, слабейшим стал «Sisley». Основным преимуществом магазинов-салонов «Мехх» является то, что за два года образовалась сеть магазинов, расположенных в торговых центрах, что является так же большим преимуществом. Такие конкуренты как, Benneton и Sisley, не смотря на то, что расположены в центре города, не входят в состав торговых центров. Соответственно они уступают в таких показателях оценки как, режим работы, видимость, парковка.

Оценивая сегодняшнюю ситуацию, следует учесть опыт и работу предыдущих лет существования фирмы. Первый магазин бренда «Мехх» Генеральный директор ООО «Ле Рой» открыл в 2002 году. За 11 лет работы на

рынке, бренд стал узнаваемым и обладал определенной лояльной аудиторией клиентов. Так же за эти годы была сформирована система обучения работников обслуживающего персонала, традиции высокого качества обслуживания, одна из основных причин успеха организации. Потому как, политика компании, нацелена на привлечение клиентов не для одноразовой покупки, а для создания клиента «на всю жизнь». Главное же преимущество, это опытный административный персонал, многие специалисты работают с основания фирмы, с 1998 года. Это основа, на которой только и возможно добиться рыночного успеха. Так же отлажена схема обучения работников торгового зала, которая заключается в недельном обучении. Так же работников торгового зала раз в 6 месяцев отправляют на тренинги.

Неоспоримым преимуществом является широкий ассортимент, состоящий из детской, мужской и женской одежды. Возрастной сегмент клиентов: мужчины и женщины от 15-40, дети от 8-12 лет.

Удобное расположение магазина, так же играет не последнюю роль. Магазины «Мехх» расположены на территории: ТРЦ «Июнь», ТК на Свободном. Оба торговых центра имеют вместительную парковку и расположены в 10 минутах езды от делового центра города, и в непосредственной близости к остановкам общественного транспорта.

Сильной стороной являются сформировавшаяся клиентская база, лояльные клиенты обладали дисконтными картами, которые действовали до 2010 года, в связи с закрытием сети. После открытия в 2015 году 78% старых карт обменяли на новые. Гибкая система скидок по дисконтным картам стимулирует спрос постоянных клиентов, что так же можно оценить положительно.

Слабой стороной ООО «Ле Рой» является испорченная репутация, связанная с банкротством в 2010 году. Как результат, отказ в аренде торговой площади на территории самого посещаемого Торгово-Развлекательного Центра «Планета», среднемесячная посещаемость 1.500.000 чел/мес [55], что

в 3 раза больше, чем в ТРЦ «Июнь» и ТК на Свободном. Так же результатом банкротства - потеря 22% лояльных клиентов.

Новый состав работников обслуживающего персонала, так является слабой стороной. Потому как требует дополнительных затрат на обучение.

Подводя итог анализа деятельности ООО «Ле Рой», можно сделать следующий вывод: организация, за исследуемый период стремительно расширила свои позиции на рынке: за год было открыто 2 новых торговых точки. Оборот розничной торговли в 2017 к 2015 г вырос на 115,33%. Но столь амбициозная стратегия сказалась на прибыли, в 2017 году организация начала понесла убыток, - 1674 тыс.руб. Рентабельность продаж упала на 15,99% в 2017 к 2015 гг., рентабельность конечной деятельности снизилась на 14,8% в 2017 к 2015 гг.

2.3 Разработка методического подхода к оценке состояния механизма управления инновационным развитием организации для выбора эффективной стратегии развития

Определение стратегии развития организации в сфере розничной торговли, формирование новых конкурентных преимуществ тесно связаны с механизмом управления инновационным развитием организации.

Несмотря на значительное количество исследований и научных работ по совершенствованию механизма управления инновационным развитием организации в сфере розничной торговли, до сих пор отсутствует единый набор критериев для его оценки. Этими проблемами и обусловлена актуальность детального рассмотрения данного вопроса.

Выбор способа и метода оценки механизма управления инновационным развитием организации зависит от:

- индивидуальных особенностей предприятия и сферы деятельности;
- наличия ресурсов;
- наличия необходимой информации.

Оценка механизма управления инновационным развитием любой организации, с целью корректировки или разработки стратегии развития, это сложный вопрос. Для его решения необходимо системное и комплексное моделирование определенного процесса или объекта в реальных условиях, а также прогноз его состояния в будущем, при изменяющихся параметрах внешней и внутренней среды.

В научной литературе при оценке управления инновационным развитием организации выделяют два понятия – «эффективность» и «результативность», описание которых представлено в таблице 15. Данные понятия имеют четкие различия, однако взаимосвязаны между собой.

Таблица 15 – Описание подходов к трактовке понятий «результативность» и «эффективность»

| Ученый | Эффективность | Результативность |
|------------------------------|--|--|
| ГОСТ ISO 9001:2011 | Эффективность – соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами | Результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов |
| Друкер Питер | Эффективность означает «делать вещи правильно» | Результативность означает «делать правильные вещи» |
| Дафт Р. | Экономическая эффективность – узкое понятие, характеризующее внутреннюю работу предприятия, определяется как отношения вход/выход | Эффективность – это степень, в которой она реализует свои цели; широкое понятие, которое предполагает учет ряда переменных |
| Пыткин А.Н., Блаженкова Н.М. | Эффективность – это экономическая категория, характеризуется соотношением результата и затрат; отражает результативность ее деятельности | Результативность характеризует достижение поставленных целей |

В научной литературе под эффективностью понимается соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами. При оценке эффективности механизма управления инновационным развитием выделяют [14]:

- осязаемый (измеримый) эффект – экономия времени, сокращение издержек, повышение рентабельности организации;

- неосязаемый (неизмеримый) эффект – улучшение стратегического и оперативного планирования, улучшение качества принимаемых решений, повышение эффективности бизнес-процессов, проведение аналитики в режиме реального времени.

Осязаемый эффект является экономическим. Неосязаемый эффект бывает нескольких видов и представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Виды неосязаемого эффекта

| Вид неосязаемого эффекта | Пример |
|--------------------------|---|
| Организационный | Повышение квалификации персонала, увеличение оперативности принятия и реализации управленческих решений, улучшение качества принимаемых решений, повышение эффективности бизнес-процессов |
| Социальный | Повышение лояльности персонала и его мотивации к труду |
| Маркетинговый | Крепление позиций на рынке, рост доли рынка |
| Информационный | Своевременное и безошибочное формирование отчетов, обоснованное принятие управленческих решений, проведение аналитики в режиме реального времени |

Для оценки осязаемого эффекта используются методы, основанные на финансовых показателях: классические инвестиционные методы, функционально-стоимостной анализ, учет затрат по видам деятельности.

Для оценки неосязаемых эффектов используются вероятностные методы: метод реальных опционов, прикладная информационная экономика, качественные методы: система сбалансированных показателей, пирамида результативности Мак-Найра, Линча и Кросса, экспертные методы.

Под результативностью понимается степень достижения поставленных целей:

- экономические (достижение заданного уровня рентабельности продаж и/или производительности труда);
- социальные (повышение мотивации сотрудников);
- маркетинговые (увеличение занимаемой доли рынка до установленной величины) и др.

По существу, результативность относится к достижению целей предприятия, т.е. она по своей природе «телеологична» и отражает степень реализации стратегии [15], в результате чего для анализа результативности исполь-

зуются подходы, основанные на оценке степени достижения поставленных целей.

Дафт Р. в научной публикации отмечает, что «если организация способна достичь уровня реализации товара с меньшим количеством ресурсов, чем другая, она считается экономически эффективной. Организация может быть экономически эффективной, но терпеть неудачу в достижении цели, потому что она выпускает продукцию, не пользующуюся спросом. Точно так же организация может реализовать свою цель, получать прибыль, но при этом быть экономически неэффективной» [4]. Таким образом, «эффективность» не является залогом «результативности» и наоборот.

Методики оценки эффективности и результативности механизма управления инновационным развитием организации рассматриваются в научных публикациях многих авторов: О.В. Дьякова [4], Н.Л. Казначеева, А.В. Моргунов [8], С. Каплана, О.А. Мамонова, Л.Н. Никитина, Л.М. Чеченова, А.Б. Рязанцев, О.С. Щукин, А.Д. Шерemet, Т.В. Нечаева, Е.Н. Ложкомоева, Г.В. Савицкая[86]. Преимуществом описанных методик оценки механизма управления является использование финансовых и нефинансовых показателей и коэффициентов, характеризующих результаты деятельности предприятия и состояние системы управления.

Ранее в работах С. Каплана была обоснована методика оценки состояния механизма управления инновационным развитием организации на основе двух критериев: стадия жизненного цикла управленческих бизнес-процессов, выполнение взаимосвязи динамики темпов роста прибыли, выручки, активов и собственного капитала. Данная методика регламентирует перечень оцениваемых бизнес-процессов, однако не все предприятия в сфере розничной торговли выделяют полный перечень управленческих бизнес-процессов. Также выявление взаимосвязи динамики темпов роста финансовых показателей не в полной мере отражает эффективность деятельности и степень достижения поставленных целей инновационного развития органи-

зации. Необходимо определить эффективность работы команды, как первоначального двигателя инновационной активности организации.

Для дополнения методики оценки состояния механизма управления инновационным развитием организации, с учетом особенностей сферы розничной торговли, предлагается методика, которая основана на трех критериях:

- стадия жизненного цикла бизнес-процессов организации в сфере розничной торговли. Уровень развития управленческих бизнес-процессов показывает, насколько механизм управления контролируем, результативен и эффективен;

- выполнение плана по целевым показателям деятельности в сфере розничной торговли предприятия в отчетном периоде позволяет определить, были ли достигнуты в анализируемом периоде цели, которые были поставлены. Результативный механизм управления инновационным развитием организации позволяет выполнять все оперативные задачи и достигать целевых показателей развития предприятия;

- показатели активности сотрудников. Замотивированные сотрудники способны предлагать инновационные идеи и способы их реализации, в целях повышения конкурентоспособности организации. Эффективный механизм управления инновационным развитием организации мотивирует сотрудников к инновационной деятельности.

Логическая схема оценки механизма управления инновационным развитием организации представлена на рисунке 21

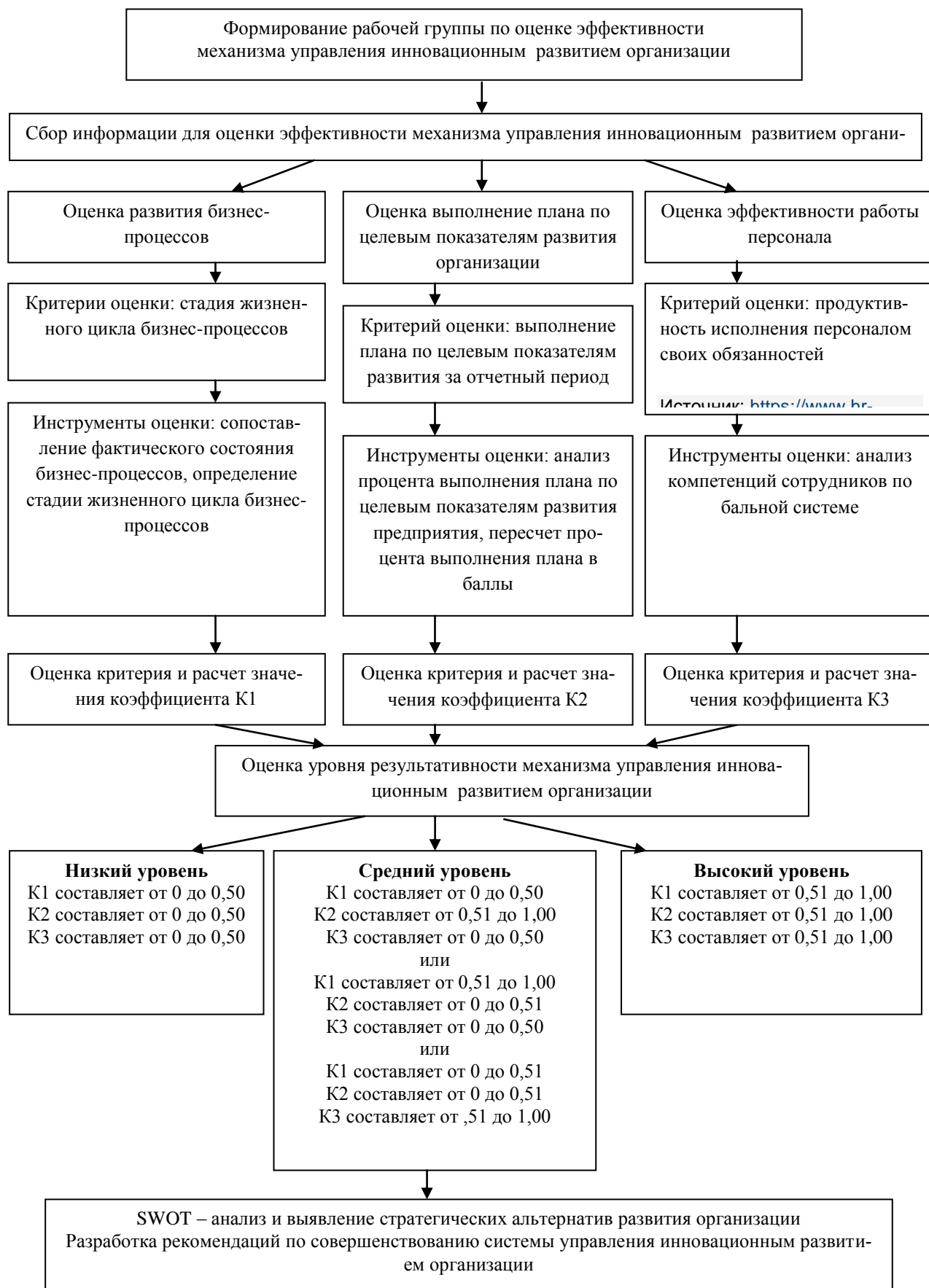


Рисунок 21 - Логическая схема оценки механизма управления инновационным развитием организации

Первым этапом оценки механизма управления инновационным развитием организации является формирование рабочей группы по оценке эффективности механизма управления инновационным развитием организации. Рабочая группа может быть сформирована из руководителей существующих департаментов или из приглашенных экспертов, которые специализируются на оценке механизма управления организаций. Далее следует важнейший этап, сбор информации для анализа. Предметом анализа являются существующие бизнес-процессы организации, выполнение плана по целевым показателям развития организации и эффективность работы персонала.

Каждая организация, осуществляющая свою деятельность, выделяет индивидуальный ряд бизнес-процессов. Для оценки механизма управления инновационным развитием организации необходимо оценивать качество бизнес-процессов, т.к. в рамках данных процессов происходит его формирование. Основные бизнес-процессы в сфере розничной торговли:

- прием товара;
- реализация товара;
- инвентаризация;
- возврат товара поставщику;
- создание и реализации программы лояльности для покупателей.

В рамках методики выделяются следующие стадии жизненного цикла бизнес-процессов: определение процесса, развитие процесса, стабильное функционирование процесса, снижение эффективности процесса, реорганизация процесса, ликвидация процесса. Критерии определения стадии жизненного цикла управленческих бизнес-процессов (БП) и количество присваиваемых баллов представлено в таблице 17.

Таблица 17 - Критерии определения стадии жизненного цикла бизнес-процессов и количество присваиваемых баллов

| Стадия жизненного цикла БП | Критерии оценки стадии жизненного цикла БП | Баллы |
|--------------------------------------|---|-------|
| Определение процесса | Осуществляется выявление входов, выходов, ресурсов бизнес-процесса, его взаимодействие с другими процессами, регламентация и стандартизация бизнес-процесса | 2 |
| Развитие процесса | Бизнес-процессы оптимизируются, регламент бизнес-процесса актуализируется в соответствии с требованиями изменяющейся среды | 3 |
| Стабильное функционирование процесса | Четко определено и выполняется распределение ролей и ответственности в бизнес-процессе | 4 |
| Снижение эффективности процесса | Снижение показателей результативности и эффективности процессов по причине их несоответствия среде предприятия, что является причиной его ликвидации | 1 |
| Реорганизация процесса | Реинжиниринг существующего бизнес-процесса, регламент бизнес-процесса перестраивается в соответствии с требованиями среды предприятия | 3 |
| Ликвидация процесса | Потеря необходимости в бизнес-процессе, ликвидация бизнес-процесса | 0 |

Количество баллов зависит от результативности стадии жизненного цикла БП в механизме управления организацией. В случае, если бизнес-процесс соответствует первой стадии жизненного цикла, присваивается 2 балла; вторая стадия – 3 балла; третья стадия – 4 балла; четвертая стадия – 1 балл; пятая стадия – 3 балла, шестая стадия – 0 баллов.

Далее организация определяет свой список БП, проводит оценку на соответствие, представленным в таблице 44, критериям, рассчитывает количество баллов по первому критерию, используя формулу (6):

$$K1 = \text{КББП} / 4 * N1, \quad (6)$$

где K1 – количество баллов по итогу оценки развития БП предприятия;

КББП – сумма баллов по итогам оценки всех идентифицированных на предприятии УБП;

4 – количество баллов, соответствующих третьей (эталонной) стадии жизненного цикла БП;

N1 – количество идентифицированных БП на предприятии.

При расчете K1 используется эталонный подход, т.е. в числителе отражается сумма баллов по итогу оценки БП, в знаменателе – количество баллов, которые могло бы набрать предприятие, если бы все БП соответствовали самой результативной стадии жизненного цикла – третьей (эталонной).

Далее проводится оценка выполнения плана по целевым показателям деятельности организации розничной торговли в отчетном периоде. Такими показателями являются:

- оборот розничной торговли, тыс. руб.;
- коэффициент широты ассортимента, %;
- коэффициент полноты ассортимента, %;
- коэффициент новизны ассортимента, %;
- коэффициент устойчивости ассортимента, %;
- коэффициент постоянства кадров, %;
- рентабельность продаж, %;
- рентабельность конечной деятельности, %.

Все целевые показатели можно разделить на две категории:

– прямые показатели – это показатели, рост которых говорит о повышении эффективности деятельности предприятия, а уменьшение показателя – о снижении эффективности;

– обратные показатели – это показатели, снижение которых свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия и расценивается положительно.

Выполнение плана по целевым показателям определяется по формуле(7):

$$ВП = (Пф/Ппл) * 100, \quad (7)$$

где ВП – выполнение плана по целевому показателю, %;

Пф – фактическое значение показателя;

Ппл – плановое значение показателя.

Значение процента выполнения плана по целевому показателю переводится в баллы по формулам, представленным в таблице 18.

Таблица 18 - Пересчет процента выполнения плана по целевому показателю в баллы

| Темпы роста показателя | Количество баллов и способ расчета | Комментарии |
|------------------------|--|--|
| прямые показатели | | |
| 80% | 0 баллов | Если фактическое выполнение целевого показателя менее 80%, то деятельность предприятия является неудовлетворительной, и присваивается 0 баллов |
| От 81 до 99% | Количество баллов рассчитывается по формуле $0,1 \cdot (ВП - 80)$ | Если фактическое выполнение целевого показателя более 80%, то за рост показателя более 80% присваивается по 0,1 балла за каждый % |
| 100% | 2 балла | Предприятие достигло значения целевого показателя, т.е. полностью выполнило план |
| От 101 до 119% | Количество баллов рассчитывается по формуле $0,1 \cdot (ВП - 100) + 2$ | Предприятие по факту перевыполнило значение целевого показателя, за превышение темпа роста на 100% за каждый % прибавляется по 0,1 балла |
| Более 120% | 4 балла | Предприятие выполнило значение по целевому показателю более чем на 120%. Ситуация оценивается положительно и присваивается 4 балла |
| обратные показатели | | |
| 80% | 4 балла | Предприятие в результате деятельности снизило значение обратного показателя более чем на 80%. Ситуация оценивается положительно и присваивается 4 балла |
| От 81 до 99% | Количество баллов рассчитывается по формуле $0,1 \cdot (ТР - 80) + 2$ | Если темп роста обратного показателя в отчетном периоде по сравнению с предыдущим менее 100%, то за снижение показателя более 100% присваивается по 0,1 балла за каждый % |
| 100% | 2 балла | Показатели деятельности предприятия в отчетном периоде выполнены на уровне предыдущего периода. Данная ситуация свидетельствует о стабильном функционировании предприятий |
| От 101 до 119% | Количество баллов рассчитывается по формуле $0,1 \cdot (ТР - 100)$ | Рост обратного показателя в отчетном периоде более 100% расценивается отрицательно, следовательно, за превышение темпа роста на 100% за каждый % прибавляется по 0,1 балла |
| Более 120% | 0 балла | Если темп роста обратного показателя в отчетном периоде по сравнению с предыдущим более 120%, то деятельность предприятия является неудовлетворительной и присваивается 0 баллов |

Далее баллы переводятся в значение показателя К2 по второму критерию согласно формуле (8):

$$K2 = \text{КБФП} / 2 * N2, \quad (8)$$

где K2 – количество баллов по итогу оценки выполнения плана по целевым показателям;

КБФП – сумма баллов по итогам оценки выполнения плана всех целевых показателей;

2 – количество баллов, которое присваивается при выполнении целевого показателя на 100%;

N2 – количество оцениваемых целевых показателей.

При расчете K2 используется эталонный подход, т.е. в числителе отражается сумма баллов по итогу оценки выполнения плана по целевым показателям, в знаменателе – количество баллов, которые могло бы набрать предприятие, если бы все целевые показатели были выполнены на 100%. Осуществляется сопоставление текущей ситуации по выполнению целевых показателей с эталонной ситуацией (все целевые показатели достигнуты).

Третьим этапом оценки эффективности механизма управления инновационным развитием организации – оценка эффективности сотрудников. Здесь используется субъективная оценка, путем анализа профессиональных навыков и свойств личности сотрудников экспертной группой, согласно перечню критерий по отдельным должностям, приложение Р. Критерии оценки эффективности для каждого сотрудника - это критическая черта, которая разделяет удовлетворительное и неудовлетворительное функционирование коллектива.

Каждый критерий оценивается от 1-5 баллов: 1 балл - не удовлетворительно, 2 балла - удовлетворительно, 3 балла – хорошо, 4 – отлично.

Эффективность работы персонала определяется по формуле (9):

$$K3 = \text{КБ}_{\text{факт}} / \text{КБ}_{\text{план}}, \quad (9)$$

где K2 – количество баллов по итогу оценки компетенций сотрудников;

КБ_{факт} – сумма баллов по итогам оценки компетенций всех работников организации;

$KB_{\text{план}}$ – максимальное количество баллов по оценке компетенций всех работников.

По итогу совмещения оценки по трем критериям определяется уровень результативности механизма управления инновационным развитием организации. Характеристика уровней оценки механизма управления инновационным развитием организации представлена в таблице 19.

Таблица 19 - Характеристика уровней результативности механизма управления инновационным развитием организации

| Критерии результативности | Характеристика |
|---|---|
| Низкий уровень (K1 от 0 до 0,50, K2 от 0 до 0,50, K3 от 0 до 0,50) | Большинство бизнес-процессов находится в стадии определения или снижения эффективности, план по целевым показателям не выполняется, эффективность персонала низкая |
| Средний уровень (K1 от 0,51 до 1,00, K2 от 0 до 0,50, K3 от 0 до 0,50 или K1 от 0 до 0,50, K2 от 0,51 до 1,00, K3 составляет от 0 до 0,50 или K1 составляет от 0 до 0,51 K2 составляет от 0 до 0,51 K3 составляет от 0,51 до 1,00) | Организация, которая имеет средний уровень результативности оценки механизма управления инновационным развитием, можно разделить на три категории. Первая категория – это организация, которая обладает стабильно функционирующими бизнес-процессами, однако план по целевым показателям не выполняется и эффективность персонала низкая. Такая организация имеет траекторию развития механизма управления от низкого уровня эффективности к высокому, поэтому необходимо время на то, чтобы изменения, произошедшие в бизнес-процессах, отразились на достижении целевых показателей предприятия и на эффективности персонала. Вторая категория – это организация, у которой бизнес-процессы находятся в стадии определения или снижения эффективности, эффективность персонала низкая, но план по целевым показателям выполняется. Такие организации движутся по нисходящей траектории развития организационно-экономического механизма управления – от высокого уровня эффективности к среднему, т.е. предприятие выполняет план по целевым показателям, однако бизнес-процессы требуют реорганизации и необходимо провести работу по повышению эффективности персонала. Третья категория – это организация, у которой бизнес-процессы находятся в стадии определения или снижения эффективности, план по целевым показателям не выполняется, но эффективность персонала высокая. Такие организации находятся на этапе развития, но необходимо выстроить бизнес-процессы для повышения эффективности и выполнения плановых показателей |
| Критерии результативности | Характеристика |
| Высокий уровень (K1 от 0,51 до 1,00; K2 от 0,51 до 1,00 K3 от 0,51 до 1,00) | Большинство бизнес-процессов находятся в стадии развития или стабильного функционирования, план по целевым показателям выполняется. Эффективность персонала высокая. |

Заключительным этапом оценки состояния механизма управления инновационным развитием организации производится оценка угроз и возможностей, сильных и слабых сторон, проводится SWOT-анализ и выявляются

стратегические альтернативы развития организации. В результате разрабатываются рекомендации по совершенствованию механизма управления инновационным развитием организации с учетом выбранных стратегических альтернатив.

3 Совершенствование механизма инновационного развития ООО «Ле Рой»

3.1 Оценка эффективности механизма управления инновационным развитием ООО «Ле Рой» и разработка мероприятий и рекомендаций по его совершенствованию

Разработанная методика оценки эффективности механизма управления инновационным развитием апробирована на примере ООО «Ле Рой», основным видом деятельности которого является розничная торговля.

В качестве первого этапа была создана экспертная группа в составе коммерческого директора, главного бухгалтера и заместителя директора по административно-хозяйственному отделу. Но анализ было выделено 5 рабочих часов, которые дополнительно были оплачены в размере стоимости 5 нормо-часа. При анализе были использованы рабочая программа «1С: Предприятие» и табличный процессор Microsoft Excel.

Вторым этапом стала аналитика бизнес-процессов ООО «Ле Рой» и сопоставление их состояния с критериями, представленными в таблице 17. Оценка стадии их жизненного цикла представлена в таблице 20.

Таблица 20 - Оценка стадии жизненного цикла бизнес-процессов ООО «Ле Рой»

| Бизнес-процессы | Стадия жизненного цикла бизнес-процесса | Значение в баллах |
|--|---|-------------------|
| Прием товара | Развитие процесса | 3 |
| Реализация товара | Стабильное функционирование процесса | 4 |
| Инвентаризация | Развитие процесса | 3 |
| Возврат товара поставщику | Стабильное функционирование процесса | 4 |
| Создание и реализации программы лояльности для покупателей | Определение процесса | 2 |
| Суммарное количество баллов | | 16 |

Далее рассчитано по формуле (6) количество баллов по итогу оценки развития бизнес-процессов:

$$K_1 = KB_{\text{БП}} / 4 * N_1 = 16 / 4 * 5 = 0,8$$

Третьим этапом было оценено выполнение плана по целевым показателям деятельности ООО «Ле Рой», таблица 21.

Таблица 21 – Оценка выполнения плана 2017 года по целевым показателям ООО «Ле Рой»

| Показатель | Целевое значение | Фактическое значение | Выполнение плана, % | Значение в баллах | Расчет по формуле из таблицы 18 |
|--|------------------|----------------------|---------------------|-------------------|---|
| прямые показатели | | | | | |
| Оборот розничной торговли, тыс. руб. | 65500 | 53063 | 81,01 | 0,10 | $0,1 \cdot (81,01 - 80) = 0,1$ |
| Коэффициент широты ассортимента, % | 0,9 | 0,92 | 102,22 | 2,22 | $0,1 \cdot (102,22 - 100) + 2 = 2,22$ |
| Коэффициент полноты ассортимента, % | 0,9 | 0,85 | 94,44 | 1,44 | $0,1 \cdot (94,44 - 80) = 1,44$ |
| Коэффициент новизны ассортимента, % | 0,9 | 0,75 | 83,33 | 0,33 | $0,1 \cdot (83,33 - 80) = 0,33$ |
| Коэффициент устойчивости ассортимента, % | 0,9 | 0,61 | 67,78 | 0 | Если фактическое выполнение финансового показателя менее 80%, то присваивается 0 баллов |
| Рентабельность продаж, %; | 12 | -3,15 | -26,25 | 0 | Если фактическое выполнение финансового показателя менее 80%, то присваивается 0 баллов |
| Рентабельность конечной деятельности, % | 10 | -3,95 | -39,50 | 0 | Если фактическое выполнение финансового показателя менее 80%, то присваивается 0 баллов |
| обратный показатель | | | | | |
| Коэффициент постоянства кадров, % | 0 | 0 | 100,00 | 2 | Показатели деятельности предприятия в отчетном периоде выполнены на уровне предыдущего периода. Данная ситуация свидетельствует о стабильном функционировании предприятий |
| Общая сумма баллов | | | | 6,1 | |

Далее баллы переводятся в значение показателя K_2 по формуле (8):

$$K_2 = KB_{\text{ФП}} / 2 * H_2 = 6,1 / 2 * 8 = 0,38$$

Четвертым этапом была оценена эффективность сотрудников. Экспертная группа провела анализ по каждому сотруднику в соответствии с критериями, представленными в приложении Р. Результаты оценки представлены в приложении С.

Эффективность работы персонала определяется по формуле (9):

$$K_3 = 1722 / 3384 = 0,50$$

По итогу совмещения оценки по трем критериям $K_1 = 0,8$, $K_2 = 0,38$, $K_3 = 0,50$ уровень результативности механизма управления инновационным развитием организации, средний. ООО «Ле Рой» обладает стабильно функционирующими бизнес-процессами, которые были отработаны на протяжении 20 лет, до банкротства и которые совершенствуются под влиянием изменений во внешней среде. План по целевым показателям не выполняется, это связано в первую очередь с тем, что рентабельность конечной деятельности составила – 3,95% по итогу 2017 года. Динамика отрицательная, ее причиной стал убыток, - 2094 тыс. руб, ввиду того, что были открыты две торговые точки. Показатель эффективности персонала низкий, ввиду того, что команда сформировалась всего за два года, и ввиду стремительного захвата позиций на рынке не было уделено должного внимания работе и обучению персонала.

Далее важно оценить фактическое положение и стратегические перспективы, с учетом результатов анализа сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска, используя в этих целях метод SWOT анализ. Результат SWOT анализ представлен в таблице 22.

Таблица 22 - Факторы SWOT-анализа ООО «Ле Рой»

| | Положительное влияние | Отрицательное влияние |
|------------------|---|--|
| | сильные стороны | слабые стороны |
| Внутренняя среда | известность бренда | испорченная репутация, связанная с банкротством в 2010 году |
| | опыт работы компании в прошлом, с 1997-2010 год опытный административный персонал | новый состав работников обслуживающего персонала |
| | традиции высокого качества обслуживания разработанная система обучения новых сотрудников сложившаяся лояльная клиентская база наличие дисконтных карт широкий ассортимент продукции | |
| | удобное расположение магазинов, относительно центра города, остановок общественного транспорта | |
| | | |
| | возможности | угрозы |
| Внешняя среда | наличие новых привлекательных географических рынков | высокая конкуренция |
| | расширение клиентской базы | приход на рынок мировых ретэйл-компаний, с отработанным инновационным механизмом функционирования. |

ООО «Ле Рой» имеет траекторию развития механизма управления от низкого уровня эффективности к высокому. Необходимо время на то, чтобы изменения, произошедшие в бизнес-процессах, отразились на достижении целевых показателей предприятия и на эффективности персонала.

Важно отметить, что основным мотивом инновационной активности ООО «Ле Рой» - повышение эффективности и выход на новые рынки. В данном случае основной движущей силой инновационной активности является процесс глобализации. Международная конкуренция в секторе розничной торговли заставляет организации повышать свою эффективность, понуждая их приспособливать к новым условиям свои институциональные структуры. В случае с сетью магазинов-салонов «Мехх», ООО «Ле Рой», ее сильнейшим конкурентом является международная сеть магазинов «ZARA», лидирующая по всем показателям оценки сравнительного анализа конкурентоспособности магазинов-салонов «Мехх», приложение М.

Проведенный анализ эффективности механизма управления инновационным развитием показал низкий уровень коэффициента эффективности работы персонала. Соответственно, качественно новый уровень развития корпоративного и кадрового управления достигается благодаря использованию перспективных технологий инновационного управления. Инновационная деятельность определяется творческими способностями и активностью вовлеченных в неё людей. Внедрение инновационных технологий в управление человеческими ресурсами (ЧР) создает возможность успешнее реализовывать инновационные проекты и достигать целей развития.

Для совершенствования механизма управления инновационным развитием ООО «Ле Рой» предложен ряд инструментов. Для внедрения и генерирования инноваций необходимо стимулирование инновационной активности персонала. В качестве основных мер, направленных на стимулирование инновационной активности персонала, можно выявить вовлечение сотрудников в инновационно-ориентированные организационные мероприятия, реализацию программ, направленных на повышение уровня осведомленности персонала инновационными тенденциями и лучшими практиками организаций-лидеров в отрасли. Положительное влияние на уровень инновационной активности персонала имеют стажировки, участие в конференциях и программах повышения квалификации.

Способность организации создавать, управлять и сохранять знания в организации приводит к генерированию инноваций. Следовательно, развитие знаний сотрудников, создание условий для их развития становится фактором инновационной активности. Развитие знаний сотрудников реализуется главным образом через систему обучения персонала, которая может быть реализована посредством лекций, семинаров и тренингов. Система обучения способна влиять на креативность сотрудников путем изменения организационной культуры и климата, поощрения лидерства в области совершенствования механизма инновационного развития организации.

Вместе с тем, обязательным фактором стимулирования инновационной активности является выплата денежного вознаграждения за генерирование инновационных идей, а также важна трансляция информации о конечных результатах внедрения инноваций, сгенерированных сотрудниками организации. Помимо денежных выплат, целесообразно внедрить практику нематериального стимулирования в части использования благодарственных писем и грамот, размещения информации о достижениях инновационно-активных сотрудников в корпоративных СМИ, на досках почета и прочих носителях.

Реализация корпоративной идеологии возможна через инновационный HR-менеджмент. Корпоративная идеология определяет инновационное развитие компании и заряжает инновационной активностью её сотрудников. Присутствие идеологической составляющей в жизни организации - это показатель ее уровня развития. В списке основных преимуществ корпоративной идеологии, как метода управления персоналом является то, что благодаря идейному менеджменту, возможен рост производительности труда не требующий дополнительных материальных затрат. Идеология находит воплощение в видении, миссии, декларируемых ценностях компании и принципах управления персоналом [4]. В компании с развитой корпоративной идеологией люди работают не только за деньги, но и за идею. Один из способов донести до сотрудников корпоративную идеологию - HR-менеджмент. HR-менеджмент (англ. human resources- человеческие ресурсы) - одно из достаточно новых направлений современного кадрового менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. Цель HR-менеджмента - принятие на работу, удержание, мотивация, совершенствование и профессиональная подготовка компетентных и заинтересованных сотрудников, которые эффективно и результативно помогут реализовывать цели предприятия. Когда организация умеет получать лучшее от своих сотрудников и удачно использует их навыки и способности, она имеет все шансы на успех.

Стоит отметить, что трансформация роли HR-менеджмента невозможна без вовлеченности и помощи со стороны сотрудников и, в первую очередь - линейных менеджеров. Поскольку на самом деле задача управления сотрудниками - это в первую очередь задача руководителей на местах. И если HR-менеджмент не сможет «продать» людям свое видение и повести их за собой в процессе изменений, природное сопротивление всему новому, заложенное в людях, не позволит построить новую, лучшую компанию со стратегической ролью HR-менеджмента в современной компании. Принятие людьми новых HR-инициатив одновременно и необходимое условие трансформации, ее результат, подтверждающий переход компании к новой эпохе стратегической роли HR-менеджмента. Единственной долгосрочной стратегией в данном направлении является - развитие HR-бренда организации. Данный метод требует интеграции усилий по взаимодействию, как с существующими, так и потенциальными сотрудниками, делая её привлекательной для профессионалов [33].

Формирование HR-бренда - это выделение компании из общей массы в русле привлекательности для сотрудников и соискателей, что позволяет привлекать и удерживать более профессиональные кадры. Формирование HR-бренда - трудоемкий процесс, к которому необходимо подходить комплексно. Актуальность данного метода подтверждает и множество публикаций касающихся HR-брендинга, суть которых сводится к тому, что HR-брендинг - это формирование положительного имиджа работодателя и неотъемлемое составляющее ее успешного развития.

Главная цель при формировании HR бренда - продемонстрировать потенциальным и существующим сотрудникам экономические, социальные и психологические преимущества, которые компания предоставляет своему персоналу, а именно необходимо представить ценности компании, перечень возможностей, предоставляемых компанией своим сотрудникам, ответственность, которую на себя берет компания в качестве работодателя и т.п. Силь-

ный HR бренд позволяет существенно снизить затраты на наем и удержание персонала.

Создание внутренней корпоративной социальной сети, с целью формирования корпоративной культуры. Начинать создавать позитивный имидж компании необходимо с внутреннего HR-брендинга, что делает ее привлекательной, прежде всего, для работающих в ней специалистов, автоматически создавая о ней положительное мнение и во внешней среде, для потенциальных и будущих сотрудников. Способствовать в решении данного вопроса может внутренняя социальная сеть. Правильно организованная работа во внутренней корпоративной сети - это не только информационный ресурс для персонала компании, это инструмент формирования корпоративной культуры. Началом работы в направлении с внутреннего HR-брендинга, может стать - создание корпоративного, закрытого профиля компании в социальных сетях, содержащей, например:

- новости и достижения компании;
- истории успеха сотрудников;
- различного рода поздравления
- обсуждение проблем или вопросов сотрудников.

Использование внутренней корпоративной сети позволяет решить следующие задачи:

- оперативное информирование персонала;
- выстраивание каналов внутренней коммуникации;
- организация обратной связи с сотрудниками;
- повышение лояльности сотрудников за счет дополнительных возможностей сплочения коллектива, чувства сопричастности к общему делу;
- организация дополнительных возможностей для обучения и адаптации персонала [44].

Для внешнего продвижения своего HR-бренда большинство современных компаний тоже все чаще обращаются к возможностям социальных сетей. Социальные сети (Social Networking Services) представляют собой Интернет -

сервисы, предназначенные для организации и поддержания сетевых коммуникаций. Стремительно развивающиеся на рубеже 20-21 веков социальные сети прочно вошли в мировосприятие человека [21]. Глобальные социальные сети, объединяющие людей различных стран и континентов, различных интересов, самыми яркими примерами которой являются такие сети как: Facebook, Twitter, LinkedIn, MySpace, Tagged и др. Продвижение HR-бренда в глобальных социальных сетях позволяет сформировать репутацию и позитивный образ организации у потенциальных сотрудников. Для начала работы в направлении социальных сетей, это создание профиля (аккаунта, странички) компании. Где должны быть указаны такие сведения, как:

- информация о компании и достижения, новости;
- преимущества компании как работодателя;
- фотографии коллектива и истории карьерного роста в компании;
- достижения ведущих специалистов;
- описание существующих вакансий;
- контакты.

Работа с этим инструментом должна осуществляться ежедневно, необходимо периодически обновлять страницу новостями и вести общение с заинтересованными пользователями. Показателями эффективно работающего профиля компании в социальной сети являются:

- количество подписчиков / пользователей аккаунта;
- постоянное наличие дискуссий.

Важнейшим элементом работы в социальных сетях является отслеживание упоминаний и репутации своей компании, а также работа с негативными и отрицательными отзывами и сообщениями. Работа с отзывами, которые имеют негативную окраску, состоит из нескольких этапов, которые могут включать в себя выявление причин появления отзыва, реагирование на отзыв и устранение негативного отзыва. Использование внешней корпоративной сети позволяет решить задачи:

- улучшение имиджа компании;

- упрощение поиска новых сотрудников;
- укрепление корпоративного духа.

Социальные сети заняли место важного коммуникационного канала современного человека и инструменты укрепления HR бренда. Социальные сети предполагают открытость и достоверность. С помощью социальных сетей можно также приоткрывать завесу тайны о жизни компании, вывешивая фотототчеты как обычных трудовых будней, так и тим-билдингов (Team Building) и корпоративных мероприятий.

Следующим инструментом для совершенствования механизма управления инновационным развитием ООО «Ле Рой» является организация корпоративных мероприятий, с целью раскрытия потенциала сотрудников. Тим-билдинг (Team Building) в переводе с английского языка - «построение команды». Задачами тим-билдинга являются: знакомство сотрудников между собой, создание условий для неформального общения, знакомство. В настоящее время тимбилдинг представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих полноценное развитие компании, и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом.

Можно выделить около 5 основных направлений, в которые тим-билдинг привносит существенный вклад [61]:

1 Улучшение коммуникаций команды:

- появление знаний о командообразовании;
- развитие неформальных связей, как внутри команды, так и с клиентами, партнерами.

2 Ролевое распределение:

- осмысление участниками своих полномочий и обязанностей;
- развитие навыков принятия ответственности;
- развитие лидерских качеств.

3 Самооценка:

- рост уверенности в себе благодаря успехам;

- принятие информации о своих особенностях взаимодействия и о себе самом;

- получение информации о своих положительных и отрицательных особенностях взаимодействия в команде.

4 Внутренние резервы:

- в силу необыкновенных условий возможно возникновение скрытых возможностей, изменение мнения о коллегах;

- развитие навыков нестандартного принятия решений;

- развитие навыков принятия правильных решений в стрессовых и тяжелых ситуациях.

5 Повышение эффективности:

- улучшение производительности труда;

- развитие осознания каждого сотрудника членом одной единой команды.

Для внедрения предложенных организационных инноваций предложено рассмотреть и утвердить график организации работ, представленный в таблице 23.

Таблица 23 - График организации работ для совершенствования механизма управления инновационным развитием ООО «Ле Рой»

| Наименование задачи | Трудоемкость, час. | Ответственный исполнитель |
|---|--------------------|--|
| Формирование экспертной группы для оценки состояния механизма управления инновационным развитием | 5 | Коммерческий директор, Главный бухгалтер, Заместитель директора по административно-хозяйственному отделу |
| Подбор программы для системы обучения для обслуживающего персонала. | 5 | Директора м-на «Мехх» в ТК на Свободном |
| Организация информационного стенда с информацией об объявлении поощрительной программы для сотрудников, которые предлагают свои идеи для совершенствования механизма организации. Организация доски почета. | 10 | Секретарь |
| Создание и ведение внутренней корпоративной социальной сети | 90 | Директора м-на «Мехх» в ТКЦ Июнь |
| План серии корпоративных мероприятий и составление бюджета | 1 неделя | Директора м-на «Мехх» в ТКЦ Июнь |

Предложенные организационные инноваций в совокупности с грамотно выстроенной системой управления персоналом являются мощным инструментом для совершенствование механизма инновационного развития ООО «Ле Рой». Чтобы удостовериться в нужных результатах, в случае внедрения совершенствований в мотивационную систему, необходимо провести оценку эффективности данного предложения.

3.2 Оценка затрат и эффективности внедрения инструментов для совершенствования управления механизма инновационного развития ООО «Ле Рой»

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий необходимо сопоставить ожидаемые результаты с затратами на их внедрение. Главным ожидаемым результатом от предложенных организационных инноваций является внедрение и диффузия инноваций, которые дадут экономический эффект. Главным показателем эффективности станет производительности труда, которая рассчитывается по формуле:

$$B=r*P_{\text{тр}} , \quad (10)$$

где B - выручка ООО «Ле Рой»;

r - среднесписочная численность работников;

P_т - производительность труда.

Соответственно, при сохранении численности работников, расход выручки будет прямопропорционален росту производительности труде.

Предложенные мероприятия требуют оценки затрат и эффективности их внедрения в механизм инновационного развития ООО «Ле Рой».

Целью оценки эффективности мероприятий является определение потенциальной привлекательности мероприятий для возможных участников и поисков источников финансирования. Оценка затрат и эффективности вне-

дрения предложенных мероприятий включает в себя социально-экономическую и коммерческую эффективность проекта.

В рамках данной работы были предложены мероприятия, которые усовершенствуют механизм инновационного развития ООО «Ле Рой»:

- оценка состояния механизма управления инновационным развитием;
- стимулирование инновационной активности персонала, посредством системы обучения;
- разработка программы материального и нематериального стимулирования персонала;
- разработка и формирование HR-бренда в формате создания внутренней корпоративной социальной сети, с целью формирования корпоративной культуры;
- организация корпоративных мероприятий, с целью раскрытия потенциала сотрудников.

Большая часть инновационных знаний воплощена в людях и их квалификации, однако методы измерения роли человеческого капитала в инновационной активности разработаны недостаточно хорошо, и инновационные обследования способны давать о ней лишь ограниченную информацию. Реализация предложенных мероприятий приведет к росту расходов на оплату труда. Эти расходы можно считать оправданными только в случае, если они приведут к увеличению выручки ООО «Ле Рой».

Стимулирование инновационной активности персонала, посредством системы обучения имеет экономический и социальный эффект. В современных организациях практикуется непрерывная система профессионального обучения работников. Существует целый ряд причин, обуславливающих необходимость обучения:

- увеличение стоимости рабочей силы как производственного ресурса;
- давление конкурентов требует сокращения затрат, а, следовательно, более эффективного использования трудовых ресурсов;
- технические изменения, требующие овладение новейшими знаниями;

-нехватка достаточно квалифицированных работников на национальном уровне;

- подготовка работников к занятию более высокой должности;

- развитие потенциала работников, удовлетворения потребностей высших уровней;

- социальная ответственность предприятия за своих работников;

- появление новых производственных работников.

Обучение также требуется и полезно в следующих трех основных случаях:

- когда работник поступает на организацию;

- когда работника назначают на новую должность или получают новую работу;

-когда проверкой установлено, что у работника не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Данные проведенного анализа характеристики персонала предприятия ООО «Ле Рой» представленные в приложение Е показали, что темпы изменения численности работников в 2017 г к 2015 г составили 218%.

В том числе темпы изменения численности административного персонала в 2017 относительно 2015 г составили 150%, а обслуживающего 267%. Здесь стоит отметить, что руководящий состав организации работал в ООО «Ле Рой» до банкротства и каждый из сотрудников уже имеет высокую квалификацию. Новые сотрудники обслуживающего персонала составляют 70% и т.к. они являются ключевым звеном с покупателями им в первую очередь необходимо планомерное и систематическое обучение.

Обучение персонала будет является эффективным только в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. В таблице 24 представлен план развития персонала на 2017 - 2018 годы.

Таблица 24- План развития персонала ООО «Ле Рой» на 2017-2018 гг.

| Показатель | Цель обучения | 2017 | | 2018 | |
|--|---|------|----------|------|----------|
| | | чел. | тыс.руб. | чел. | тыс.руб. |
| 1 Административный персонал, в том числе: | | 10 | 50,54 | 10 | 60,54 |
| 1.1 Обучение у франчайзе-ра | Новые методики в работе с брендом | 4 | 40,54 | 4 | 50,54 |
| 1.2 Обучение по договорам в сторонних организациях | Узкопрофильное обучение директоров магазинов | 1 | 10 | 1 | 10 |
| 2 Обслуживающий персонал | | 22 | 45 | 26 | 55 |
| 2.1 Обучение на местах | Обучение директо-рами магазинов своих сотрудников | 22 | 5 | 26 | 5 |
| 2.2 Обучение у сторонних бизнес-тренеров | Повышение квали-фикации обслужи-вающего персонала | 22 | 40 | 26 | 50 |
| Итого | | | 95,54 | | 115,54 |

Для совершенствования системы подготовки кадров необходимо раз-работать критерии оценки экономической эффективности обучения персона-ла. К этим критериям можно отнести рост производительности труда и сни-жение текучести кадров.

Результатом обучения персонала должно являться повышение эффек-тивности труда. Для оценки эффективности использования кадрового потен-циала предлагается ввести систему оценочных показателей до и после обуче-ния:

- прибыль, приходящаяся на рубль заработной платы;
- производительность труда;
- снижение трудоемкости производственных процессов;
- совершенствование структуры управления;
- совершенствование организации труда в подразделениях;
- внедрение новых организационно-управленческих технологий.

Таким образом, затраты на обучение персонала должны быть ниже чем эффективность хозяйственной деятельности организации. Повышая уровень квалификации, работник выполнит любое производственное задание лучше и быстрее. Работник, прошедший переподготовку по профилю своей работы

способен активно накапливать опыт, издержки производства при этом сокращаются.

Теория обучаемости, предложенная доктором экономических наук Просветовым Г.И. в работе «Математические методы в логистике» основана на том, что обученный работник выполнит работу быстрее и качественнее, чем не обученный работник. Со старта некоторого рабочего процесса идет активное накопление опыта, издержки сокращаются быстрыми темпами. С течением времени процесс выходит на уровень максимальных возможностей, издержки повторение рабочего процесса практически не снижаются.

Так в теории говорится, оценка уровня обучения базируется на удвоении производительности. Если уровень обучения составляет $L\%$, то:

- время на производство второй единицы продукции составляет $L\%$ от времени изготовления первой единицы продукции;

- время на производство четвертой единицы продукции составляет $L\%$ от времени изготовления второй единицы продукции;

- время на изготовление восьмой единицы продукции составляет $L\%$ от времени изготовления четвертой единицы продукции.

Найдем связь кривой обучения по формуле:

$$Y_n = Y_1 * n^k, \quad (11)$$

где Y_1 и Y_n - время на производство первой и n -ой единицы продукции, соответственно $k < 0$.

С оценкой уровня обучения L : $\frac{Y_2}{Y_1} = \frac{Y_1 * 2^k}{Y_1} = 2^k$. Но $\frac{Y_2}{Y_1} = L$.

Отсюда $L = 2^k$, $\lg L = \lg 2^k$, $\lg L = k * \lg 2$ и $k = \frac{\lg L}{\lg 2}$.

Поэтому $Y_n = Y_1 n^{\lg L / \lg 2}$.

Следовательно, на мерчендайзинг первого торгового зала до обучения директору магазина требовалось 5 часов. Уровень обучения $L = 80\%$. Определим, сколько времени потребуется на мерчендайзинг пятого торгового зала:

Здесь $n=5$, тогда $Y_5 = Y_1 5^{\lg L / \lg 2} = 5 * 5^{\lg 0.8 / \lg 2} = 2,6$ часа

Снижение трудоемкости рабочего процесса составит:

$$\frac{2,6}{5} * 100 - 100 = 48\%$$

В год в среднем требуется провести мерчендайзинг 16 залов. Экономия рабочего времени составит: $\Delta T = 16 * 5 * 0,48 = 38,4$ час.

Соответственно, сэкономленное время директора каждого магазина смогут потратить на обучение сотрудников. Учитывая среднюю стоимость часа у бизнес-тренера, 900 руб.

Экономия для предприятия составит: $900 * 38 = 34\,000$ руб.

Таким образом, обучение персонала дает ощутимый экономический эффект.

Следующим мероприятием является разработка программы материального и нематериального стимулирования персонала. Реализация данного инструмента приведет к росту расходов на оплату труда. Затраты на внедрения программы можно будет считать оправданными только в том случае, если они приведут к увеличению оборота розничной торговли, т.е. результаты должны быть больше затрат.

Премияльный фонд рассчитывается укрупнено, в процентах к окладному в зависимости от выполнения плана по обороту розничной торговли. Соответственно, предлагаем внести в Положение об оплате труда и приложения к трудовым договорам пункт, который закрепит 10% от суммы оклада за каждый процент перевыполнения оборота.

Для расчета был выбран показатель ОРТ за 2016 г, т.к. в 2017 году было открыто два магазина, 24 643 тыс. руб. (оборот за 2015 год) фактический оборот розничной торговли в 2016 году составил 46 659 тыс.руб.

В рамках предложенного изменения в «Положение об оплате труда», предусмотрено за каждый процент перевыполнения оборота розничной торговли премия в размере 10% от суммы оклада за год. Расчет перевыполнение плана рассчитан ниже.

$$I = (\text{ОРТ}_{\text{факт}} / \text{ОРТ}_{\text{пл}}) * 100 = (46\,659\,000 / 24\,643\,000) * 100 = 189\%$$

План перевыполнен на составил 89%.

Премия за перевыполнения плана рассчитывается по формуле (12):

$$\text{Пр}_{\text{пер}} = \frac{\text{ЗП} * \% \text{ перевыпол} * \% \text{ премии}}{100}, \quad (12)$$

$$\text{Пр}_{\text{пер}} = 4268000 * 0,89 * 0,1 = 379852 \text{ руб.}$$

Таким образом, премиальный фонд составит 379 852 руб.

Для того, чтобы определить, окупятся ли эти затраты, проведен расчет исходя из условий, что принятые меры смогут повысить план по ОРТ на 110%. Результаты расчетов обобщены в таблице 25.

На основании проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что предложенные меры по совершенствованию системы оплаты труда будут эффективны, так как они способствуют росту производительности труда. Затраты на реализацию мероприятий, связанные с повышением мотивации труда, покрываются за счет увеличения оборота розничной торговли ООО «Ле Рой».

Таблица 25. – Сравнительная характеристика действующей и предлагаемой системы оплаты труда в ООО «Ле Рой»

| Показатель | Базовый вариант | Предлагаемый вариант | Отклонение (+/-) | Темпы роста, % |
|--|-----------------|----------------------|------------------|----------------|
| Оборот розничной торговли, тыс. руб. | 46659 | 51324 | 4665,00 | 10,00 |
| Численность работников, чел | 15 | 15 | 0,00 | 0,00 |
| Производительность труда, руб. на человека | 3110,60 | 3421,60 | 311,00 | 10,00 |
| Фонд заработной платы, тыс.руб. | 4268,00 | 4647,85 | 379,85 | 8,90 |
| Средняя заработная плата, тыс.руб. | 23,71 | 26,08 | 2,37 | 8,90 |

Так как система мотивации всегда складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудовых затрат. Под нематериальными понимаются

такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств:

1 Поздравление с днем рождения. Важно, чтобы именинника от лица организации поздравлял один из топ-менеджеров компании.

2 Витрина успехов» или «доска почета». Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников организации. Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.

3 Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности). Назначение опытного сотрудника наставником новичку также может рассматриваться как вариант карьерного роста.

4 Система адаптации персонала дает новому сотруднику представление о компании, критериях успешного прохождения испытательного срока и о программе его действий на этот период. Наставник помогает новичку освоиться на новом месте. Все это повышает чувство защищенности у работника и помогает формировать лояльность сотрудников, начиная с первых дней работы в компании.

5 Включение сотрудников в процесс принятия решений. Опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений.

6 Похвала. Устная на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, «поставить в пример».

7 Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования - это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании.

Следующим шагом станет работа над HR-брендингом, созданию корпоративной социальной сети, стоит отметить что экономический эффект от внедрения данного мероприятия оценить сложно, но и затрат данное мероприятие не потребует, потому как созданием корпоративной странички в со-

циальной сети Вконтакте займется директор магазина «Мехх» на добровольной и безвозмездной основе. Для внешнего продвижения своего HR бренда это, создание корпоративной странички - одно из достаточно новых направлений современного кадрового менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. Это важный шаг, потому как именно через данный канал коммуникации с сотрудниками, можно транслировать идеологическую составляющую организации, что является показателем ее уровня развития.

Первым шагом в реализации мероприятия стал опрос сотрудников о предпочтении социальной сети. Единогласно все выбрали социальную сеть «В контакте», т.к. так как на сегодня, практически, у каждого сотрудника уже заведена там личная страничка.

Далее следующим этапом был составлен график работ для создания и наполнения страницы в таблице 26.

Таблица 26 - График работы с корпоративной страницей

| Название работ | Ответственный, ФИО | Время выполнения работ, час |
|---|--------------------|-----------------------------|
| Регистрация страницы: наполнение базовым контентом: описание, фотографии, добавление всех сотрудников | Иванова О.А. | 3 |
| Ежедневно: добавление тем для обсуждения, опросов, обновление вакансий, добавление полезных статей. | Иванова О.А. | 1 |

Социальная сеть позволит сотрудникам знакомиться, общаться и, что очень важно, обмениваться опытом. Это особенно ценно для новичков. Каждый вновь прибывший сотрудник может тут же внедриться в социальную сеть, задать интересующие его вопросы о работе компании, найти специалистов по своему профилю, установить с ними контакт. Это помогает ему:

- быстрее адаптироваться;
- получить экспертную поддержку;
- быстро расти.

Опытные сотрудники мотивированы к участию посредством экспертных рейтингов: чем больше коллег обращается к эксперту с вопросами, оставляет комментарии и «лайки», тем выше его статус в компании и профессиональное признание.

Корпоративная социальная сеть - это эффективный способ обмена знаниями. Полноценное использование социальной сети позволит сэкономить на обучении, способствует повышению лояльности и созданию сплоченного коллектива, а главное позволит оперативно выявлять конфликты внутри организации. Но для того чтобы превратить корпоративную сеть в эффективный инструмент HR-менеджмента, одного внедрения недостаточно.

Руководству важно активно поддерживать ее развитие - не только декларируя сеть, но и участвуя в ней. На начальном этапе запуска и поддержания проекта взял на себя один из директоров магазина «Мехх».

По пришествии шести месяцев, и при условии, что проект будет активно использоваться всеми сотрудниками организации и будет необходима дополнительная помощь в ведении страницы, руководство компании согласовало возможность выделить дополнительный бюджет в размере 5 000 руб. в месяц.

Создание командного духа организации - многоступенчатый и продолжительный процесс, который включает ряд этапов: знакомство, сплочение посредством построения команды, тимбилдинг. Тимбилдинг в переводе с английского языка - построение эмоционально сплоченной команды, путем выполнения совместных упражнений, которые невозможно сделать в одиночку.

Многие менеджеры по управлению персоналом утверждают, что в первую очередь подобные программы необходимы высшему руководящему звену. По мнению большинства специалистов, наиболее популярными командообразующими (групповыми) мероприятиями на сегодняшний день. В условиях дефицита бюджета был предложен план ежемесячных корпоративных встреч в течении 6 месяцев по субботам в головном офисе организации в формате бизнес-игр. На добровольной основе директор второго магазина «Мехх» выступила с инициативой реализовывать проект, для которого необходима исключительно загрузка сценария бизнес-игры с общедоступного портала workers.com и объяснение правил участникам. План бизнес-игр для

сотрудников ООО «Ле Рой» на период с 01.09.2017-05.02.2018 г. представлен в таблице 27.

Таблица 27 - План бизнес-игр для сотрудников организации ООО «Ле Рой» на период с 01.09.2017-05.02.2018 г.

| Название игры | Суть | Дата, время | Ответственный, ФИО |
|----------------------------------|--|--------------------------|--------------------|
| «Выкиньте свои проблемы» | Каждая из команд излагает свою проблему и оглашает решения. | 4.09.2017 10.00-12.00 | Федорчук Е. |
| «Мне необходима помощь!» | Осознание собственных поведенческих моделей. | 2.10.2017 10.00-12.00 | Федорчук Е. |
| «Оказание давления» | Обсудить методы оказания давления отдельными людьми или группами. | 6.11.2017 10.00-12.00 | Федорчук Е. |
| «Паспорт проблемы» | Отработать умение продуктивно действовать и принимать эффективные решения в кризисной ситуации. | 4.12.2017 10.00-12.00 | Федорчук Е. |
| «Организация обучения персонала» | Определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения. | 5.02.2018 10.00-12.00 | Федорчук Е. |
| «Сокращение кадров» | Проиллюстрировать некоторые аспекты программы предприятия по сокращению кадров, определить задачи менеджеров по управлению персоналом в такой ситуации. | 5.03.2018 10.00-12.00 | Федорчук Е. |

Таким образом, командообразование и раскрытие потенциала каждого сотрудника - это сложный творческий процесс. Основную роль в объединении работников в команду единомышленников должен играть непосредственный руководитель коллектива. Командный дух в коллективе достигается при выполнении ряда условий. Главное из них - отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов, и чувство взаимной ответственности за действия каждого. Командообразование - это одно из звеньев системы мотивации, адаптации, управления персоналом, которая должна существовать в компании в современных условиях.

Заключительный этап работы с ООО «Ле Рой» - проведение итоговой оценки механизма управления инновационным развитием организации, в ча-

стности К2 и К3. Но ввиду того, что 2018 год еще не закончился, расчет коэффициента К2 не возможен. Но коэффициент К3, который оценивает эффективность работы персонала, рассчитать возможно, потому как реализованы предложенные инструменты.

Экспертная группа провела итоговый анализ по каждому сотруднику в соответствии с критериями, представленными в приложении Р. Результаты оценки представлены в приложении Т.

Эффективность работы персонала определяется по формуле (9):

$$K3=2012/3384=0,59$$

Показатель эффективности персонала увеличился на 0,09%, что повысило результативности до высокого, что подтверждает эффективность предложенных инструментов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные тенденции в экономике, такие как глобализация, мировая конкуренция, укрупнение компаний, обуславливают высокие требования к качеству управления.

Основной фактор, определяющий конкурентоспособность современных предприятий, — внедрение инновационных изменений в механизме управления их развитием. Поэтому поиск путей совершенствования данного механизма является весьма актуальным и своевременным вопросом, особенно в условиях ужесточившейся конкуренцией на отечественном рынке.

Несмотря на понимание важности менеджментом отечественных предприятий необходимости совершенствования механизма управления инновационным развитием организации, чаще всего, как показал анализ на практике механизм управления реализуется посредством бессистемных, разрозненных мер, не имеющих общей концепции и стратегии. Данный аспект актуализирует формирование комплексных мер для совершенствования механизма инновационного развития организации. Выявленная проблема и обусловила выбор темы исследования магистерской диссертации.

В рамках данной магистерской диссертации были разработаны методические и практические рекомендации по управлению человеческим капиталом для совершенствования механизма инновационного развития, которые позволят предприятию добиться желаемых целей и будут способствовать усилению ее конкурентных позиций.

Рекомендации, сформулированные в ходе исследования, имеют теоретическую и практическую значимость, как для дальнейшего развития теории совершенствования механизма управления инновационным развитием предприятия, так и для действующих организаций, ориентированных на повышение конкурентоспособности и долгосрочное присутствие на рынке. Основные результаты и выводы, могут быть обобщены в следующих положениях:

Систематизация и уточнение понятийного инструмента инновационной теории позволили установить исключительную важность организации человеческого ресурса, с точки зрения первоначального двигателя инноваций. Очевидно, что развитие предприятия невозможно без человека, только человек с его энтузиазмом способен создавать и обеспечивать условия для реализации инновационного процесса. Человеческие ресурсы формируют основные условия развития предприятия. В рамках данной работы за основу принято следующее определение «инновация» - менеджмент, целью которого является внедрение и использование новых организационных форм, дающих экономический эффект.

Эффективность функционирования любой организационной системы, обеспечивается механизмом взаимодействия ее отдельных частей для достижения поставленных целей. Соответственно, для совершенствования данного механизма необходимо внедрение нового метода организации деятельности, что и представляет собой организационные инновации. Но первостепенным в данном процессе является выбор стратегии развития. Следовательно, для этого необходима оценка эффективности существующего механизма управления развитием, что является сложным вопросом, потому как отсутствует методика, учитывающая особенности сферы деятельности. Несмотря на значительное количество исследований и научных работ на тему совершенствования механизма управления инновационным развитием организации, применительно к сфере розничной торговли до сих пор отсутствует единый набор критериев для его оценки, без которого сложно определить подходящую стратегию развития организации.

В рамках диссертационного исследования с учетом специфики сферы розничной торговли был доработан ряд критериев методики оценки состояния механизма управления инновационным развитием организации, основоположником которой является В.П. Багов. Критерии оценки:

1 Стадия жизненного цикла бизнес-процессов организации. Уровень их развития показывает, насколько механизм управления контролируем, результативен и эффективен.

2 Выполнение плана по целевым показателям деятельности предприятия в отчетном периоде. Результативный механизм управления инновационным развитием организации позволяет выполнять все оперативные задачи и достигать целевых показателей развития предприятия.

3 Активность сотрудников. Замотивированные сотрудники способны предлагать инновационные идеи и способы их реализации, в целях повышения конкурентоспособности организации. Эффективный механизм управления инновационным развитием организации мотивирует сотрудников к инновационной деятельности.

Для совершенствования механизма управления инновационным развитием был предложен ряд инструментов:

- формирование HR-бренда посредством внутренней корпоративной социальной сети с целью информирования, сплочения и мотивации сотрудников;
- организация корпоративных мероприятий, с целью раскрытия потенциала сотрудников;
- программа обучения сотрудников, с целью повышения квалификации сотрудников.

Предложенные инструменты апробированы на ООО «Ле Рой». Было проведено две оценки эффективности механизма управления инновационным развитием организации, до и после внедрения комплекса предложений по совершенствованию механизма управления инновационным развитием. Анализ показал, что по истечению 6 месяцев, после внедрения комплекса инструментов, уровень результативности механизма вырос от среднего до высокого. Бизнес-процессы ООО «Ле Рой» находятся в стадии стабильного функционирования, выросла эффективность персонала. Однако итоговые результаты совершенствования механизма инновационного развития организа-

ции можно будет наблюдать только в начале 2019 года, чтобы оценить план по целевым показателям выполняется. Но в целом, уже видна положительная динамика изменений, что позволяет предложенным инструментам совершенствования механизма инновационного развития быть использованными в деятельности иных организаций, занимающихся розничной торговлей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Антикризисное управление компанией / Синяк В. С., Буяновский Л. А., Панасенко С. А. и др. ; под ред. В. С. Синяка. -М.: Экономика, 1987. -С. 241.
- 2 Андреев В. В. Вопросы перехода России на инновационный путь развития в условиях глобализации / В. В. Андреев // В сб. научных трудов ИПР РАН. Вып.3. -М.: Транспорт, 2008. -С. 67–77.
- 3 Аньшина А. А. Инновационный менеджмент : Учебное пособие / Под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. -М.: Дело, 2009. -528 с.
- 4 Аронова С. А. Инновационное развитие региональных экономических систем в контексте становления информационного общества : Монография / С. А. Аронова, П. Н. Машегов, Т. И. Ставцева -Орел: ООО «Горизонт», 2013 -240 с.
- 5 Багриновский К. А., Егорова Н. Е. Методы анализа инновационных технологий на основе индекса фаррела / Багриновский К. А., Егорова Н. Е. // Экономика и математические методы. -М.: Наука, 2011. -Т. 45. -№ 2. -С. 85.
- 6 Бадалова А. Г. Методологические основы оценки связанных с инновационным развитием промышленных предприятий рисков и управления ими / Бадалова А. Г. // Управление корпоративной культурой. -М.: ООО Издат. Дом «Гребенников», 2012. -№ 4. -С. 280-289.
- 7 Бадалова А. Г., Еленева Ю. Я., Шебаров А. И. Инновационный менеджмент/ Бадалова А. Г., Еленева Ю. Я., Шебаров А. И. // Вестник МГТУ «Станкин». -М.: МГТУ «Станкин», 2010. -№ 4. -С. 158-163.
- 8 Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент : Учеб. пособие для вузов / Балабанов И. Т. -СПб.: Питер, 2001. -303 с.
- 9 Барташев Л. В. Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты. / Барташев Л. В., Жеребина Н. Е., Лазарева Е. В., Лысюк В. М. -Киев: Наукова думка, 1979. -195 с.

10 Барышева А. В. Инновации : Учебное пособие / А. В. Барышева, К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов, Н. А. Кочкин ; под общ. ред. д.э.н., проф. А. В. Барышевой. -М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013.-382 с.

11 Беренс В., Хавранек П. М. Руководство по оценке эффективности инвестиций : пер. с англ. перераб. и дополн. изд. / Беренс В., Хавранек П. М. - М.: ИНФРА-М, 1995. -528 с.

12 Вайсман Ольга Александровна. Информационно-технологические инновации в управлении территориальной образовательной системой : диссертация.. кандидата экономических наук : 08.00.05, 08.00.13 / Вайсман О. А. -Москва, 2005. -179 с.

13 Бляхман Л. С. Экономика научно-технического прогресса / Бляхман Л. С. -М.: Высшая школа, 1979. -272 с.

14 Богачев В. Н. Срок окупаемости: теория сравнения плановых вариантов / Богачев В. Н. -М.: Экономика, 1966. -278 с.

15 Бронз П. В., Вошинин А. П., Тюрин А. В. Оценка экономических рисков инвестиционных проектов и программ энергетики на основе интервальных моделей / Бронз П. В., Вошинин А. П., Тюрин А. В. // Экономика атомной отрасли: Сборник статей и научно-технических материалов по экономике и кадровой политике. -М.: ФГУП «ЦНИИАТОМИНФОРМ», 2006. -С. 72–92.

16 Валента Ф. К новому синтезу воспроизводственного процесса и хозяйственного механизма в экономической теории / Валента Ф. -М.: ИНИОН, 1986. -11 с.

17 Васюхин О. В., Титов А. Б. Особенности оценки конкурентоспособности инноваций в области нанотехнологий / Васюхин О. В., Титов А. Б. // Вестник Российской академии естественных наук. -СПб.: ГИЭФПТ, 2010. -№ 14 (3). -С. 8–10.

18 Веса критериев и идентифицирующих их наличие в инструментальных средствах бинарных значений (для ИС АЛЪТ-Инвест, ТЭО-Инвест, СА-

ПИБ, Project Expert, ИНЭК-Холдинг) [Электронный ресурс] / Сотавов А. К. - Статистич. текст. данные. -Режим доступа: <http://1drv.ms/1NWDv96>.

19 Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов (теория и практика) / Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А. -Изд. 4-е доп. и перераб. -М.: Дело, 2008. -1103 с.

20 Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии : Сокр. пер. со словац / Водачек Л., Водачкова О. ; [авт. предисл. В.С. Рапопорт].-М.: Экономика, 1989. -166 с.

21 Волкова В. Д., Совершенствование методологии планирования научно-технического прогресса в условиях развитого социалистического общества :Учеб. пособие по курсу «Планирование нар. хоз-ва» / М-во высш. и сред. спец.образования РСФСР. Свердлов. ин-т нар. хоз-ва. -Свердловск: Б. и., 1975. -132 с.

22Воронина В. М. Превентивное антикризисное управление промышленным предприятием на основе диагностики : Диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Воронина В. М. -СПб., 2009. -396 с.

23 Гареев М. А. Перспективы научно-технологического возрождения России. / Гареев М. А., Гусев Б. В., Шукшунов В. Е. [и др.] // Инновации. -№ 4.-СПб.: ОАО «Трансфер», 2002. -С. 11-13.

24 Глухов В. В., Коробко С. Б., Маринина Т. В. Экономика знаний /Глухов В. В., Коробко С. Б., Маринина Т. В. -СПб.: Питер, 2003. -528 с.

25 Голиченко О. Г. Основные факторы развития национальной инновационной системы: уроки для России / Голиченко О. Г. -Москва: Наука, 2011. -634 с.

26 Голиченко О. Г. Ресурсы национальной российской инновационной системы: их наличие, доступность и кпд использования / Голиченко О. Г. // Друкеровский вестник. -Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2016. -№ 4 (8). -С. 5-20.27. Горбашко Е. А., Головцова И. Г. Инновационный подход к оценке результативности обеспечения качества образовательной деятельности в вузе /

Горбашко Е. А., Головцова И. Г. // Инновации. -СПб.: ОАО «Трансфер», 2015. -№ 1 (183). -С. 23-27.

28 Гордин В. Э., Матецкая М. В., Хорева Л. В. Диссеминация культурных ценностей и продуктов: коммерческий и некоммерческий подходы / Гордин В. Э., Матецкая М. В., Хорева Л. В. // Известия Санкт-Петербургского Государственного Экономического Университета. -СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2011. -№4.-С. 42-50.

29 Горохова А. Е., Нижегородцев Р. М., Секерин В. Д. Предпринимательство как фактор инновационного развития российской экономики // Вестник экономической интеграции. -М.: Интеграция, 2011. -№ 8. -С. 44-48.

30 ГОСТ РД 50-492-84 Методика оценки научно-технического уровня АСУ. Типовые положения. -М.: Издательство Стандартов, 1985 -20 с.

31 Государственная программа Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика»: распоряжение Правительства Российской Федерации от 21 декабря 2013 года № 2492-р [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/activity/sections/govp rograms/doc20131230_22 (дата обращения: 12.12.2015).

32 Градов А. П. Технический уровень производства предприятия. Методы анализа и количественной оценки : Текст Лекций / Градов А. П. -Л.: Б. и.,1973. -92 с.

33 График работы заседания жюри по конкурсу «СТАРТ-1-15» от 10 декабря 2016 г. Направление: Н1 [Электронный ресурс] : Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. -2016. -Текст. статистич. данные. -Режим доступа: <http://fasie.ru/competitions/493/>.

34 Грачева М. В. Инновационное предпринимательство, его риски и обеспечение безопасности : Пособие для предпринимателя. / Грачева М. В., Кулагин А. С, Симаранов С. Ю. -М.: АНХ, 2000. -145 с.

35 Дронов Ф. А., Новожилов О. Ю. Проблемы создания и использования новой техники. / Дронов Ф. А., Новожилов О. Ю. -Минск: ВелНииНТИ, 1981.-43 с.

36 Евпланов А. Прибрали к рукам госзаказ : Аутсорсинг в России развивается стремительными темпами [Электронный ресурс] / Евпланов А. // Российская Бизнес-газета -Карьера и менеджмент. -№ 838 (9). -М., 2012. - Режим доступа: <http://www.rg.ru/2012/03/06/it.html>.

37 Егорова Н. А. Анализ методов оценки риска при принятии управленческих решений об участии в инвестиционном проекте / Егорова Н. А. // Вестник Инжэкона. Серия: Экономика. - СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2008. -№ 5 -С.215–218.

38 Екимова К. В. Финансирование инноваций: теоретический и прикладной аспект монография / Екимова К. В. -Москва: Ирисбук, 2012. -207 с.

39 Жданкин С. Н. Механизм управления инновационными проектами инвестиционной компании: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / С. Н. Жданкин. - М., 2009. -161 с.

40 Жуков Л. М. Методы исследования при подготовке технико-экономического обоснования инвестиционных проектов / Жуков Л. М. // Экономика строительства: научно-производственный экон. журнал. -М.: Экономика строительства, 2004. -№ 3. -С. 36–49.

41 Заде Л. А. Основы нового подхода к анализу сложных систем и процессов принятие решений / Заде Л. А. // Математика сегодня. -М.: Знание, 1974.-С. 5–49.

42 Зайцев Б. Ф., Чирков В. Г. Организация торговли на предприятии: Методы оценки и планирования / Зайцев Б. Ф., Чирков В. Г. -М.: Экономика, 1972. -190 с.

43 Залесский А. Б. Сравнительная оценка хозяйственных решений / Залесский А. Б. -М.: Экономика, 1968. -231 с.

44 Зарембо Ю. Г. Об единой методике оценки эффективности инвестиций / Зарембо Ю. Г. // Экономика строительства : научно-производственный экон.журнал. -М.: Экономика строительства, 2004 г. -№ 9. -С. 10–20.

45 Зейнолла С. Ж. Теоретическое определение понятия «малое инновационное предпринимательство» [Электронный ресурс] / С. Ж. Зейнолла.- 2010.- Режим доступа: http://old.econ.msu.ru/cmt2/lib/a/1158/file/Zeinolla_19.pdf.

(дата обращения:12.02.2017).

46 Зенина О. В. Информационное сообщество: цифровое настоящее и цифровое будущее, достижения и противоречия [Электронный ресурс] /О. В. Зенина // Знание. Понимание. Умение. Электронный журнал. -2009. -№ 4. -С. 31-50. -Режим доступа:<http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2009/4/Zenina/> (дата обращения: 12.03.2017).

47 Зинов В. Г. Профессиональные и образовательные стандарты подготовки специалистов инновационной деятельности / Зинов В. Г. // Инновации. -№ 3. -СПб.: ОАО «Трансфер», 2003. -С. 65–72.

48 Зинов В. Г. Управление интеллектуальной собственностью /В. Г. Зинов -М.: Монолит, 2002. -552 с.

49 Иванова Н. И. Инновационная сфера: итоги столетия / Иванова Н. И. //Мировая экономика и международные отношения. -М.: Наука, 2013. -№ 8. -С. 23.

50 Иванова Н. И. Наука и инновации: выбор приоритетов / Иванова Н. И.// Мир перемен. -М.: Мир перемен, 2013. -№ 1. -С. 84.

51 Иванова Н. И. Национальные инновационные системы / Иванова Н. И.// Вопросы экономики. -М.: Вопросы экономики, 2015. -№ 7. -С. 23.

52 Ивлева Е. С. Подходы к исследованию факторов цикличности и устойчивости инновационных преобразований экономики / Ивлева Е. С. // Модернизация российской экономики. Прогнозы и реальность : Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. -СПб.: Изд-во НОУ ВПО СПбУУЭ, 2016. -С. 96-100.

53 Ивлева Е. С., Шашина Н. С. Инновации как ресурс развития территорий: выбор инструментов управления / Ивлева Е. С., Шашина Н. С. // Учёные записки Санкт-Петербургского Университета Управления и Экономики. -СПб.: Изд-во НОУ ВПО СПбУУЭ, 2013. -№ 4 (44). -200 с.

54 Игошин Н. В. Инвестиции. Организация управления и финансирование : Учебник для вузов / Н. В. Игошин. -2-е изд. перераб. и доп. -М.: Юнити-Дана, 2001. -542 с.

55 Ильина О. П. Архитектурный подход к проектированию информационных систем / Ильина О. П. ; под редакцией В. В. Трофимова, В. Ф. Минакова // Информационные технологии в бизнесе : Сборник научных статей 8-й международной научной конференции.-СПб.: Инфо-да, 2013. -С. 22-28.

56 Ильина О. П., Баша Н. В. Облачные информационные технологии управления проектами с высокой долей НИОКР / Ильина О. П., Баша Н. В. ; под науч. ред. Л. А. Миэринь, профессора А. И. Попова // Россия в поисках новой модели взаимодействия государства и рынка. Общеэкономический факультет : Сборник докладов. -СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. -502 с.

57 Индекс готовности регионов России к информационному обществу -«Росстат» [Электронный ресурс] / Росстат, 05.11.2016. -Режим доступа: www.gks.ru/wsp/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/enterprise/it_technology. (дата обращения:12.02.2017).

58 Индикаторы инновационной деятельности: 2017 : Статистический сборник / Н. В. Городникова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». -М.: НИУ ВШЭ, 2017. -320 с.

59 Индикаторы информационного общества: 2017 : Статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, Л. М. Гохберг, М. А. Кевеш и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». -М.: НИУ ВШЭ, 2017. -304 с.

60 Инновационное развитие : Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б. З. Мильнера. -М.: ИНФРА, 2015. -624с.

61 Информационное общество [Электронный ресурс] / Росстат, 05.11.2016. -Режим доступа:

http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/it_technology/#.(дата обращения:12.02.2017).

62 Калинина А. Э. Оценка и регулирование инновационного потенциала торговой организации / Калинина А. Э. // Власть. -М.: ООО Ред. журн. «Власть», 2013. -№3. -С. 067-071.

63 Кальвинковская Н. С. Словарь терминов и определений инновационной деятельности / Кальвинковская Н. С. // Информационно-аналитический журнал «Новости науки и технологий». -№ 2 (6). -Минск: ГУ «БелИСА», 2007. -С. 76–87.

64 Канторович А. В. Экономический расчет наилучшего использования ресурсов / Канторович А. В. -М.: АН СССР, 1959.

65 Капитальный ремонт автомобилей : Справочник / Под ред. Р. Е. Есенберлина. -М.: Транспорт, 1989. -336 с.

66 Кардашевский В. В., Грузберг Д. М. Управление качеством продукции в химической промышленности : Продукции -высокое качество [Текст] / В. В. Кардашевский, Д. М. Грузберг. -М.: Химия, 1989. -96 с.

67 Карлик А. Е., Платонов В. В. Организационно-управленческие инновации: резерв повышения конкурентоспособности российской промышленности /Карлик А. Е., Платонов В. В. // Экономическое возрождение России. -СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2016. -№ 3 (45). -С. 34-44.

68 Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / Кирцнер И. ; пер. с англ. ; под ред. проф. А. Н. Романова. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. -239 с.

69 Клименко В. Л., Глухарев Л. С., Табурчак П. П. Экономические проблемы производства продукции народного потребления / Клименко В. Л., Глухарев Л. С., Табурчак П. П. -Л.: Химия, 1991.-206 с.

70 Ковальчук Ю. А., Степнов И. М. Сравнительная оценка влияния научно-технического прогресса, институциональной среды и условий конкуренции на развитие промышленности в условиях инновационной экономики / Ковальчук Ю.А., Степнов И. М. // Корпоративное управление и инновацион-

ное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского гос. ун-та. -Сыктывкар: Сыктывкарский гос. ун-т им. Питирима Сорокина, 2012. -№ 3. -С. 5.

71 Козловская Э. А. Экономика и управление инновациями : Учебник / Э. А. Козловская, Д. С. Демиденко, Е. А. Яковлева и др. -Москва: Экономика, 2012. -359 с.

72 Комков Н. И., Кравченко М. В. и Перемышленикова Н. В. Анализ и согласованный выбор экономически целесообразных вариантов инновационных проектов. / Коллектив авторов «Научные труды ИНП РАН» // Научные труды : Институт Народногохозяйственного Прогнозирования РАН -М.: МАКС Пресс, 2004. -том 2. -С. 323–340.

73 Концепция инновационной политики Российской Федерации на 1998–2000 годы, одобренная постановлением Правительства Российской Федерации от 24 июля 1998 г. № 832. -11 с.

74 Кравченко Н. А., Кузнецова С. А. Взаимосвязь величины компаний и инновационного поведения // Инновации. -СПб.: ОАО «Трансфер», 2015. -№ 4 (186). -С. 72-76.

75 Краюхин Г. А. Техничко-организационный уровень производства: определение, экономическая оценка, анализ. / Краюхин Г. А. -Киев: Наука думка, 1979. -С. 13.

76 Кругляков Э. П. А теперь шутки -в сторону! / Э. П. Кругляков ; отв. ред. Е. Б. Александров // Бюллетень «В защиту науки» Комиссии по борьбе с лженаукой и фальсификацией научных исследований РАН. -М.: РАН, 2009. -№ 6. -С. 8–20.

77 Кукель-Краевский С. А. О методологии определения сравнительной рентабельности различных вариантов контингента потребителей Днепропетровской гидроэлектрической станции / Кукель-Краевский С. А. // Бюллетень государственного Днепропетровского строительства. -№ 1–2. -М.: Издание Гос.днепропетровского строит-ва, 1929. -25 с.

78 Ломакин М. И., Докукин А. В. Интеграция российских инновационных предприятий в мировую экономику на основе развития информационно-гообеспечения стандартизации / Ломакин М. И., Докукин А. В. // Российское предпринимательство. -М.: ООО Изд-во «Креативная экономика», 2012. -№ 2. -С. 109-119.

79 Ломакин М. И., Ниязов Р. А. Оценка инновационного потенциала сотрудника проектной группы предприятия / Ломакин М. И., Ниязов Р. А // Наука и бизнес: пути развития. -М.: Межрегион. обществен. орг-ция «Фонд развития науки и культуры», 2013. -№ 11 (29). -С. 95-99.

80 Лосев К. В., Смирнов С. Б. Инновационная деятельность и ее специфика в высшем учебном заведении / Лосев К. В., Смирнов С. Б. // Журнал правовых и экономических исследований. -Гатчина: ГИЭФПТ, 2012. -№ 3. -С. 135-138.

81 Лукашов Н. В. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] /Лукашов Н. В. -Электрон. текст. данные. -Режим доступа: http://www.mrlexa.spb.ru/forum/univer_files/slide.pdf. (дата обращения:12.02.2017).

82 Лурье А. Л. Методы сопоставления эксплуатационных расходов и капиталовложений при экономической оценке технических мероприятий. Вопросы экономики железнодорожного транспорта / Лурье А. Л. // Сб. статей «Вопросы экономики железнодорожного транспорта».-М.: Трансжелдориздат, 1948. -С. 3–70.

83 Лясников Н. В. Управление инновационным процессом: методические принципы и подходы / Лясников Н. В., Нижегородцев Р. М., Дудин М. Н., Секерин В. Д. // Вестник экономической интеграции. -М.: Интеграция, 2013. -№10. -С. 17-21.

84 Мадера А. Г. Риски и шансы: неопределенность, прогнозирование и оценка / Мадера А. Г. -М.: URSS, 2015. -448 с.

85 Максимцев И. А., Горбашко Е. А. Управление качеством образования -основа инновационного развития экономики / Максимцев И. А., Гор-

башко Е. А. // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. -СПб.: ФБУ ЦСМ в СПб. и Лен. Обл., 2011. -№ 1 (44). -С. 3.

86 Маркетинг. Методическая разработка / Песоцкая Е. В., Аренков И. А., Юлдашева О. У., Татаренко В. Н. -СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. -255 с.

87 Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент : Курс лекций / Маркова В. Д., Кузнецова С. А. -М.: ИНФРА-М ; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. -288 с.

88 Медынский В. Г. Инновационный менеджмент : Учебник / В. Г. Медынский. -М.: Инфра-М, 2008. -295 с.

89 Менеджмент : Учебник для бакалавров / Е. В. Песоцкая, О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, [Трофимов В. В., Трофимова Е. В.] ; под ред. А. Н. Петрова; СПбГУЭФ. -М.: Юрайт, 2011. -641 с.

90 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования от 31 марта 1994 г. N 7-12/47 / [А. Г. Шахназаров и др.]. -Изд. офиц. -М.: Ин-т «Информэлектро», 1994. -80 с.

91 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов : 2-я редакция (Вторая редакция, исправленная и дополненная) / Утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ от 21 июня 1999г. N ВК 477 ; рук. авт. кол.: Коссов В. В., Лившиц В. Н., Шахназаров А. Г. -М.: Экономика, 2000. -237 с.

92 Schultz, T. Investment in Human Capital: the Role of Education and of Research / T. Shultz. - Washington, 1971. - P. 12.

93 Schultz, T.W. Investing in People, The Economics of Population Quarterly / T.W. Schulz. - Berkley: University of California Press, 1981.

94 Schumpeter, J.A. Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process. / J.A. Schumpeter. - McGraw-Hill, New York, 1939. Scott, S.G., Bruce, R.A. Determinants of innovative behavior: A path model of in-dividual innovation in the workplace / S.G. Scott, R.A. Bruce // Academy of Man-agement Journal. - 1994. - Vol. 37, no 3. - P. 580-607. Senior, N. An Outline

of the Science of Political Economy, Longmans, London 1836 // P. Quintas, P. Lefrere, G. Jones, Knowledge Management: a Strategic Agenda, Long Range Planning. - Vol. 30, no. 3. - P. 386.

95.Senker, J. The contribution of tacit knowledge to innovation / J. Senker // AI & Society. - 1993. - Vol. 7, no. 3. - P. 208-224.

96 Lonquist, A., Mettanen, P. Criteria for sound intellectual capital statements. Institute of Industrial Management, Tampere University of Technology, Finland. - 2005. - P. 9- 120.

97 Hartley, J. Creative industries-introduction // J. Hartley (ed.), Creative industries. Malden, USA, 2005. - P. 1-40.

98 Kalra, S.K. Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management?/ S.K. Kalra// Journal of European Industrial Training. - 1998. - Vol. 21, no 5. - P. 31-39.

99 Amabile, T.M. Creativity and Innovation in Organizations / T.M. Amabile. - Harvard Business School, 1996.

100 Amabile, T.M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and doing what you do / T.M. Amabile // California Management Review. - 1997. - Vol. 40, no. 1. - P. 39-58.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2017 г.

| | | | | | | |
|--|--|--------------------------|---------------|------------|----|------|
| Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2017 г. | | | Форма по ОКУД | Коды | | |
| | | Дата (число, месяц, год) | | 0710001 | | |
| Организация | Общество с ограниченной ответственностью "Ле Рой" | | по ОКПО | 31 | 12 | 2017 |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | | ИНН | 38591081 | | |
| | | | по ОКВЭД | 2463235807 | | |
| Вид экономической деятельности | Розничная торговля одеждой | | | 52.42 | | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности | Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность | | ОКОПФ / ОКФС | 65 | 16 | |
| Единица измерения: | в тыс. рублей | | по ОКЕИ | 384 | | |

| Наименование показателя | Код | На 31 декабря 2015 г. | На 31 декабря 2016 | На 31 декабря 2017 г. |
|----------------------------------|------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| АКТИВ | | | | |
| Материальные внеоборотные активы | 1150 | 2281 | 2686 | 2111 |
| Запасы | 1210 | 6030 | 10974 | 6129 |
| Денежные средства и денежные | 1250 | 230 | 761 | 814 |
| Финансовые и другие оборотные | 1230 | 7911 | 4185 | 3637 |
| БАЛАНС | 1600 | 16450 | 31298 | 12691 |
| ПАССИВ | | | | |
| Уставной капитал | | 25 | 25 | 25 |
| Нераспределенная прибыль | 1310 | (1346) | 3000 | 2676 |
| Долгосрочные заемные средства | 1410 | 4883 | 7946 | 6200 |
| Краткосрочные заемные средства | 1510 | | | |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 12889 | 7635 | 3790 |
| БАЛАНС | 1700 | 17797 | 31297 | 12691 |

| | | |
|--------------|---------------------------------|------------------|
| Руководитель | Грузиненко Алексей Васильевич | 13 марта 2017 г. |
| (подпись) | (полное фирменное наименование) | |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах за январь - декабрь 2016 г.

| Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2017 г. | | Коды | | |
|--|---|------------------|----|------|
| | | 0710002 | | |
| Дата (число, месяц, год) | | 31 | 12 | 2017 |
| Организация | Общество с ограниченной ответственностью "Ле Рой" | по ОКПО 38591081 | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | ИНН 2463235807 | | |
| Вид экономической деятельности | Розничная торговля одеждой | по ОКВЭД 52.42 | | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности | | по ОКФС 65 16 | | |
| Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность | | по ОКЕИ 384 | | |
| Единица измерения: | в тыс. рублей | | | |

| Наименование показателя | Код | За Январь - Декабрь 2017 г. | За Январь - Декабрь 2016 г. |
|-------------------------------------|------|-----------------------------|-----------------------------|
| Выручка | 2110 | 53063 | 46658 |
| Себестоимость | | 30289 | 25118 |
| Валовая прибыль | | 22773 | 21540 |
| Коммерческие расходы | | 24447 | 16630 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2210 | (1674) | 4909 |
| Проценты к уплате | 2330 | (1721) | (2687) |
| Прочие доходы | | | 1742 |
| Прочие расходы | 2350 | (419) | (298) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | | (2094) | 4612 |
| Налоги на прибыль (доходы) | 2410 | 530 | 466 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | (4346) | 3000 |

| | | |
|--------------|-------------------------------|------------------|
| Руководитель | Грузиненко Алексей Васильевич | 13 марта 2017 г. |
| (подпись) | (в полном объеме подлинно) | |

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах за январь - декабрь 2015 г.

| | | | |
|---|----------------|--------------------------|------------|
| Отчет о финансовых результатах | | Коды | |
| за Январь - Декабрь 2016г. | | 0710002 | |
| | | Дата (число, месяц, год) | 31 12 2016 |
| Организация Общество с ограниченной ответственностью "Ле Рой" | Форма по ОКУД | по ОКПО 38591081 | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | ИНН | по 2463235807 | |
| Вид экономической деятельности Розничная торговля одеждой | ОКВЭД | по 52.42 | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности | по ОКФС / ОКФС | 65 | 16 |
| Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность | по ОКЕИ | 384 | |
| Единица измерения: в тыс. рублей | | | |

| Наименование показателя | Код | За Январь - Декабрь 2016г. | За Январь - Декабрь 2015 г. |
|-------------------------------------|-------------|----------------------------|-----------------------------|
| Выручка | 2110 | 46658 | 24642 |
| Себестоимость | | (25118) | (12848) |
| Валовая прибыль | | 21540 | 11794 |
| Коммерческие расходы | | (16630) | (8631) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2210 | 4909 | 3163 |
| Проценты к уплате | 2330 | (2887) | - |
| Прочие доходы | | 1742 | - |
| Прочие расходы | 2350 | (298,2) | (16) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | | 4612 | 3147 |
| Налоги на прибыль (доходы) | 2410 | (466) | (472) |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 3000 | 2675 |

Руководитель

(подпись)

Грузиненко Алексей Васильевич

(полное наименование)

13 марта 2015 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 - Анализ основных экономических показателей деятельности торгового предприятия ООО «Ле Рой» за период с 2016-2017 гг.

| Показатели | Ед. изм. | 2015 | 2016 | 2017 | Отклонение (+,-) | | | Темпы изменения, % | | |
|--|--------------------------|----------|----------|---------|------------------|-------------|-------------|--------------------|-------------|-------------|
| | | | | | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 |
| Оборот розничной торговли | тыс. руб. | 24643 | 46659 | 53063 | +22016,00 | +6404,00 | +28420,00 | 189,34 | 113,73 | 215,33 |
| Торговая площадь | м ² | 129 | 269 | 399 | +140,00 | +130,00 | +270,00 | 208,53 | 148,33 | 309,30 |
| Оборот розничной торговли на 1 м ² торговой площади | тыс. руб./м ² | 191,03 | 173,45 | 132,99 | -17,58 | -40,46 | -58,04 | 90,80 | 76,67 | 69,62 |
| Среднесписочная численность работников, всего | чел. | 11 | 15 | 35 | +4,00 | +20,00 | +24,00 | 136,36 | 233,33 | 318,18 |
| Численность обслуживающего персонала | чел. | 7 | 9 | 25 | +2,00 | +16,00 | +18,00 | 128,57 | 277,78 | 357,14 |
| Производительность труда одного среднесписочного работника, всего | тыс. руб./чел. | 2240,27 | 3110,60 | 1516,09 | +870,33 | -1594,51 | -724,19 | 138,85 | 48,74 | 67,67 |
| производительность труда одного работника обслуживающего персонала | тыс. руб./чел. | 3520,429 | 5184,333 | 2122,52 | +1663,90 | -3061,81 | -1397,91 | 147,26 | 40,94 | 60,29 |

Продолжение приложения Г

| Показатели | Ед. изм. | 2015 | 2016 | 2017 | Отклонение (+,-) | | | Темпы изменения, % | | |
|--|-----------|---------|-------|----------|------------------|-------------|-------------|--------------------|-------------|-------------|
| | | | | | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 |
| Фонд заработной платы | | | | | | | | | | |
| - сумма | тыс. руб. | 3129,30 | 4268 | 10241,00 | +1138,70 | +5973,00 | +7111,70 | 136,39 | 239,95 | 327,26 |
| - уровень | % | 12,70 | 9,15 | 19,30 | -3,55 | 10,15 | 6,60 | - | - | - |
| Среднемесячная заработная плата одного работника | тыс. руб. | 23,71 | 23,71 | 24,38 | 0,00 | +0,67 | +0,68 | 100,02 | 102,84 | 102,85 |
| Себестоимость проданных товаров, работ, услуг | тыс. руб. | 12848 | 25118 | 30290 | +12270,00 | +5172,00 | +17442,00 | 195,50 | 120,59 | 235,76 |
| Валовая прибыль | | | | | | | | | | |
| - сумма | тыс. руб. | 11795 | 21541 | 22773 | +9746,00 | +1232,00 | +10978,00 | 182,63 | 105,72 | 193,07 |
| - уровень | % | 47,86 | 46,17 | 42,92 | -1,70 | -3,25 | -4,95 | - | - | - |
| Издержки обращения | | | | | | | | | | |
| -сумма | тыс. руб. | 8631 | 16630 | 24448,00 | +7999,00 | +7818,00 | +15817,00 | 192,68 | 147,01 | 283,26 |
| - уровень | % | 35,02 | 35,64 | 46,07 | +0,62 | +10,43 | +11,05 | - | - | - |
| Прибыль (убыток) от продаж | | | | | | | | | | |
| - сумма | тыс. руб. | 3163 | 4910 | -1674 | +1747,00 | -6584,00 | -4837,00 | 155,23 | -34,09 | -52,92 |
| - рентабельность продаж | % | 12,84 | 10,52 | -3,15 | -2,31 | -13,68 | -15,99 | - | - | - |
| Проценты к получению | тыс. руб. | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Проценты к уплате | тыс. | 0 | 2887 | 1722 | +2887,00 | -1165,00 | +1722,00 | - | 59,65 | - |

| | | | | | | | | | | |
|--|------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | руб. | | | | | | | | | |
|--|------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Окончание приложения Г

| Показатели | Ед. изм. | 2015 | 2016 | 2017 | Отклонение (+,-) | | | Темпы изменения, % | | |
|---|-----------|-------|------|-------|------------------|-------------|-------------|--------------------|-------------|-------------|
| | | | | | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 |
| Прочие доходы | тыс.руб. | - | 1743 | - | +1743,00 | - | - | - | - | - |
| Прочие расходы | тыс. руб. | 16 | 298 | 420 | +282,00 | +122,00 | +404,00 | 1862,50 | 140,94 | 2625,00 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | | | | | | | | | | |
| - сумма | тыс. руб. | 3147 | 4612 | -2094 | +1465,00 | -6706,00 | -5241,00 | 146,55 | -45,40 | -66,54 |
| - рентабельность предприятия | % | 12,77 | 9,88 | -3,95 | -2,89 | -13,83 | -16,72 | - | - | - |
| Отложенные налоговые активы | тыс. руб. | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Отложенные налоговые обязательства | тыс. руб. | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Текущий налог на прибыль | тыс. руб. | 472 | 692 | - | +219,75 | - | - | 146,55 | - | - |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | тыс. руб. | 2675 | 3920 | -2094 | +1245,25 | -6014,20 | -4768,95 | 146,55 | -53,42 | -78,28 |
| - рентабельность конечной деятельности | % | 10,85 | 8,40 | -3,95 | -2,45 | -12,35 | -14,80 | - | - | - |

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.2 - Анализ оборота розничной торговли по структуре, в действующих ценах, торгового предприятия ООО «Ле Рой» за период с 2016-2017 гг.

| Товарные группы | 2016 | | 2017 | | 2017 | | Отклонение, (+,-) | | | Темпы изменения, % | | |
|-----------------|-----------------|------------|-----------------|------------|-----------------|------------|-------------------|-------------|-------------|--------------------|-------------|-------------|
| | сумма, тыс.руб. | уд. вес, % | сумма, тыс.руб. | уд. вес, % | сумма, тыс.руб. | уд. вес, % | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 |
| Женская одежда | 10350,06 | 42 | 17730,42 | 38 | 19633,31 | 37 | +7380,36 | +1902,89 | +9283,25 | 171,31 | 110,73 | 189,69 |
| Мужская одежда | 8625,05 | 35 | 18663,6 | 40 | 18572,05 | 35 | +10038,55 | -91,55 | +9947,00 | 216,39 | 99,51 | 215,33 |
| Детская одежда | 5667,89 | 23 | 10264,98 | 22 | 14857,64 | 28 | +4597,09 | +4592,66 | +9189,75 | 181,11 | 144,74 | 262,14 |
| Итого | 24643 | 100 | 46659 | 100 | 53063 | 100 | +22016,00 | +6404,00 | +28420,00 | 189,34 | 113,73 | 215,33 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблица Е.3 - Анализ динамики и структуры финансовых ресурсов предприятия ООО «Ле Рой», за период с 2015-2017гг.

| Показатели | 2015 | | 2016 | | 2017 | | Отклонение, (+,-) | | | Темпы изменения, % | | |
|---|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|
| | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 |
| Всего источников финансовых ресурсов | 12691 | 100 | 17608 | 100 | 15453 | 100 | +4917 | -2155 | +2762 | 138,74 | 87,76 | 121,76 |
| Собственный капитал | 2701 | 21,28 | 3025 | 17,18 | -1321 | -8,55 | +324 | -4346 | -4022 | 112,00 | -43,67 | -48,91 |
| Уставный капитал | 25 | 0,93 | 25 | 0,83 | 25 | 100,00 | 0 | 0 | 0 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Добавочный капитал | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Нераспределенная прибыль | 2676 | 99,07 | 3000 | 99,17 | -1346 | - | +324 | -4346 | -4022 | 112,11 | -44,87 | -50,30 |
| Заемный капитал | 9990 | 78,72 | 14583 | 82,82 | 16774 | 108,55 | +4593 | +2191 | +6784 | 145,98 | 115,02 | 167,91 |
| Долгосрочные обязательства | 6200 | 62,06 | 7946 | 54,49 | 4883 | 29,11 | +1746 | -3063 | -1317 | 128,16 | 61,45 | 78,76 |
| Краткосрочные обязательства, в т.ч. кредиты и займы | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

Окончание приложения Е

| Показатели | 2015 | | 2016 | | 2017 | | Отклонение (+,-) | | | Темпы изменения, % | | |
|---|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|------------------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|
| | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | 201 6 / 201 5 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 |
| Кредитор- ская за- должен- ность | 3790 | 37,94 | 7635 | 52,36 | 12889 | 76,84 | +38 45 | +5254 | +9099 | 201,45 | 168,81 | 340,08 |
| - по оплате труда | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| - по соци- альному страхова- нию и обеспече- нию | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| - постав- щики и подрядчи- ки | 3790 | 37,94 | 7635 | 52,36 | 12889 | 76,84 | +38 45 | +5254 | +9099 | 201,45 | 168,81 | 340,08 |
| прочие кредиторы | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Прочие обязатель- ства | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Таблица Ж.4 - Анализ состава и структуры доходов предприятия ООО «Ле Рой» за период с 2015-2017 гг.

| Показатели | 2015 | | 2016 | | 2017 | | Отклонение, (+,-) | | | Темпы изменения, % | | |
|---|--------------------|---------------|--------------------|------------|--------------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|
| | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 |
| Доходы все- го, в том числе: | 11795 | 100 | 23284 | 100 | 22773 | 100 | +11489,00 | -511,00 | +10978,00 | 197,41 | 97,81 | 193,07 |
| - валовая прибыль | 11795 | 100 | 21541 | 92,51 | 22773 | 100 | +9746,00 | 1232,00 | +10978,00 | 182,63 | 105,72 | 193,07 |
| -проценты к получению | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| - прочие до- ходы | 0 | - | 1743 | 7,49 | - | - | +1743,00 | - | - | - | - | - |
| - доходы от участия в других орга- низаций | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица Ж.4 - Анализ состава и структуры расходов предприятия ООО «Ле Рой» за период с 2015-2017 гг.

| Показатели | 2015 | | 2016 | | 2017 | | Отклонение, (+,-) | | | Темпы изменения, % | | |
|---------------------------------------|--------------------|---------------|--------------------|------------------|--------------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|
| | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 |
| Расходы, всего | 21495 | 100 | 44933 | 100 | 56880 | 100 | +23438 | +11947 | +35385 | 209,04 | 126,59 | 264,62 |
| Расходы по обычным видам деятельности | 21479 | 99,93 | 41748 | 92,91 | 54738 | 96,23 | +20269 | +12990 | +33259 | 194,37 | 131,12 | 254,84 |
| Себестоимость продаж | 12848 | 59,82 | 25118 | 60,17 | 30290 | 55,34 | +12270 | +5172 | +17442 | 195,50 | 120,59 | 235,76 |
| Коммерческие расходы | 8631 | 40,18 | 16630 | 39,83 | 24448 | 44,66 | +7999 | +7818 | +15817 | 192,68 | 147,01 | 283,26 |
| Управленческие расходы | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Прочие расходы, всего, в т.ч. | 16 | 0,07 | 3185 | 7,09 | 2142 | 3,77 | +3169 | -1043 | +2126 | 19906,25 | 67,25 | 13387,50 |
| -проценты к уплате | 0 | - | 2887 | 90,64 | 1722 | 80,39 | +2887 | -1165 | +1722 | - | 59,65 | - |
| -прочие | 16 | 100 | 298 | 9,36 | 420 | 19,61 | +282 | +122 | +404 | 1862,50 | 140,94 | 2625,00 |

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Таблица И.5 - Анализ состава и структуры имущества предприятия ООО «Ле Рой», за период с 2015-2017 гг.

| Виды имуще- ства | 2015 | | 2016 | | 2017 | | Отклонение, (+,-) | | | Темпы изменения, % | | |
|-----------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|
| | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 |
| Основные фонды | 2111 | 16,63 | 2686 | 15,25 | 2281 | 14,76 | +575 | -405 | +170 | 127,24 | 84,92 | 108,05 |
| Оборотные средства | 10580 | 83,37 | 15920 | 90,41 | 14171 | 91,70 | +5340 | -1749 | +3591 | 150,47 | 89,01 | 133,94 |
| Итого | 12691 | 100 | 18606 | 100 | 16452 | 100 | +5915 | -2154 | +3761 | 146,61 | 88,42 | 129,64 |

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Таблица К.6- Анализ состава и структуры оборотных средств предприятия ООО «Ле Рой», за период с 2015-2017 гг.

| Показатели | 2015 | | 2016 | | 2017 | | Отклонение, (+,-) | | | Темпы изменения, % | | |
|-----------------------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|
| | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | сумма, тыс.руб. | уд. вес ,% | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 |
| Оборотные средства, всего, в т.ч. | 10580 | 100 | 15920 | 100 | 14171 | 100 | +5340 | -1749 | +3591 | 150,47 | 89,01 | 133,94 |
| - запасы | 6129 | 57,93 | 10974 | 68,93 | 6030 | 42,55 | +4845 | -4944 | -99 | 179,05 | 54,95 | 98,38 |
| - денежные средства | 814 | 7,69 | 761 | 4,78 | 230 | 1,62 | -53 | -531 | -584 | 93,49 | 30,22 | 28,26 |
| - дебиторская задолженность | 3637 | 34,38 | 4185 | 26,29 | 7911 | 55,83 | +548 | +3726 | +4274 | 115,07 | 189,03 | 217,51 |
| - прочие активы | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Таблица Л.7- Характеристика персонала предприятия ООО «Ле Рой» за период с 2015-2017 гг.

| Показатели | 2015 | | 2016 | | 2017 | | Отклонение (+,-) | | | Темпы изменения, % | | |
|-------------------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|--------------------|------------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|
| | чел. | удельный вес, % | чел. | удельный вес, % | чел. | удельный вес, % | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 |
| Численность работников, всего | 11 | 100 | 15 | 100 | 35 | 100 | +4 | +20 | +24 | 136,36 | 233,33 | 318,18 |
| Административный | 4 | 36,36 | 6 | 40,00 | 10 | 28,57 | +2 | +4 | +6 | 150,00 | 166,67 | 250,00 |
| Обслуживающий | 6 | 54,55 | 8 | 53,33 | 22 | 62,86 | +2 | +14 | +16 | 133,33 | 275,00 | 366,67 |
| Вспомогательный | 1 | 9,09 | 1 | 6,67 | 3 | 8,57 | 0 | +2 | +2 | 100,00 | 300,00 | 300,00 |

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Таблица М.8 - Анализ конкурентоспособности магазинов-салонов «Мехх», предприятия ООО «Ле Рой»

| Наименование коммерческих условий | Наименование торговых предприятий | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------|--------|------|
| | Мехх, ТРЦ Июнь | Мехх, ТК на Свободном | Benneton | Sisley | Zara |
| Внешний вид | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Режим работы | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Видимость | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 |
| Место расположения | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Сайт | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Парковка | 5 | 4 | 2 | 1 | 5 |
| Ассортимент | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Уровень цен | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Итого средняя оценка | 4,9 | 4,8 | 4,3 | 4,0 | 5,0 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Таблица Н.9 - Рейтинг по индексу экономики знаний (Knowledge Economy Index, KEI)

| Наименование страны | Значение Индекса экономики знаний в 2000 году, пункты | Позиция в рейтинге по значению Индекса экономики знаний в 2000 году, место | Значение Индекса экономики знаний в 2012 году, пункты | Позиция в рейтинге по значению Индекса экономики знаний в 2012 году, место |
|----------------------|---|--|---|--|
| Австралия | 9,27 | 6 | 8,88 | 9 |
| Австрия | 8,88 | 13 | 8,61 | 17 |
| Азербайджан | 3,61 | 94 | 4,56 | 79 |
| Албания | 3,52 | 96 | 4,53 | 82 |
| Алжир | 2,85 | 109 | 3,79 | 96 |
| Ангола | 1,12 | 141 | 1,08 | 142 |
| Аргентина | 6,56 | 44 | 5,43 | 63 |
| Армения | 5,57 | 58 | 5,08 | 71 |
| Аруба | n/a | 144 | 5,89 | 53 |
| Бангладеш | 1,77 | 133 | 1,49 | 136 |
| Барбадос | 7,20 | 36 | 7,18 | 41 |
| Бахрейн | 6,85 | 41 | 6,9 | 43 |
| Беларусь | 4,89 | 70 | 5,59 | 59 |
| Бельгия | 8,86 | 14 | 8,71 | 15 |
| Бенин | 2,39 | 114 | 1,88 | 124 |
| Болгария | 5,89 | 51 | 6,8 | 45 |
| Боливия | 4,87 | 71 | 3,68 | 100 |
| Босния и Герцеговина | n/a | 142 | 5,12 | 70 |
| Ботсвана | 4,99 | 67 | 4,31 | 85 |
| Бразилия | 5,48 | 59 | 5,58 | 60 |
| Буркина Фасо | 1,82 | 132 | 1,91 | 123 |
| Великобритания | 8,89 | 12 | 8,76 | 14 |
| Венгрия | 7,81 | 29 | 8,02 | 27 |
| Венесуэла | 4,82 | 72 | 4,2 | 86 |
| Вьетнам | 2,72 | 112 | 3,4 | 103 |
| Гаити | 1,86 | 129 | ... | 145 |
| Гайана | 4,47 | 81 | 4,67 | 78 |
| Гана | 3,00 | 105 | 2,72 | 112 |
| Гватемала | 3,32 | 99 | 3,7 | 99 |
| Гвинея | 1,83 | 131 | 1,22 | 140 |
| Германия | 8,84 | 15 | 8,9 | 8 |
| Гондурас | 3,45 | 98 | 3,08 | 108 |
| Гонконг (Китай) | 8,15 | 25 | 8,52 | 18 |
| Греция | 7,60 | 31 | 7,51 | 36 |

Продолжение приложения Н

| Наименование страны | Значение Индекса экономики знаний в 2000 году, пункты | Позиция в рейтинге по значению Индекса экономики знаний в 2000 году, место | Значение Индекса экономики знаний в 2012 году, пункты | Позиция в рейтинге по значению Индекса экономики знаний в 2012 году, место |
|--------------------------|---|--|---|--|
| Грузия | 4,67 | 75 | 5,19 | 68 |
| Дания | 9,32 | 3 | 9,16 | 3 |
| Джибути | 1,59 | 135 | 1,34 | 138 |
| Доминика | n/a | 145 | 5,56 | 61 |
| Доминиканская республика | 4,31 | 85 | 4,05 | 90 |
| Египет | 4,29 | 88 | 3,78 | 97 |
| Замбия | 2,74 | 111 | 2,56 | 115 |
| Зимбабве | 2,66 | 113 | 2,17 | 119 |
| Израиль | 8,80 | 18 | 8,14 | 25 |
| Индия | 3,14 | 103 | 3,06 | 109 |
| Индонезия | 3,02 | 104 | 3,11 | 107 |
| Иордания | 5,58 | 57 | 4,95 | 75 |
| Иран | 3,60 | 95 | 3,91 | 94 |
| Ирландия | 8,90 | 11 | 8,86 | 11 |
| Исландия | 8,68 | 19 | 8,62 | 16 |
| Испания | 8,43 | 23 | 8,35 | 21 |
| Италия | 7,98 | 27 | 7,89 | 30 |
| Йемен | 1,98 | 127 | 1,92 | 121 |
| Казахстан | 4,58 | 78 | 5,04 | 73 |
| Камбоджа | 2,25 | 115 | 1,71 | 131 |
| Камерун | 2,17 | 117 | 1,69 | 132 |
| Канада | 9,07 | 10 | 8,92 | 7 |
| Катар | 6,01 | 49 | 5,84 | 54 |
| Кения | 2,93 | 107 | 2,88 | 110 |
| Кипр | 7,53 | 32 | 7,56 | 35 |
| Китай | 3,83 | 91 | 4,37 | 84 |
| Колумбия | 4,54 | 79 | 4,94 | 76 |
| Коста Рика | 6,13 | 47 | 5,93 | 51 |
| Кот-д'Ивуар | 2,14 | 120 | 1,54 | 135 |
| Куба | 4,32 | 83 | 4,19 | 87 |
| Кувейт | 6,16 | 46 | 5,33 | 64 |
| Кыргызстан | 4,42 | 82 | 3,82 | 95 |
| Лаос | 1,92 | 128 | 1,75 | 130 |
| Латвия | 7,25 | 34 | 7,8 | 32 |
| Лесото | 2,90 | 108 | 1,95 | 120 |
| Ливан | 4,95 | 68 | 4,56 | 81 |
| Литва | 7,20 | 37 | 7,41 | 37 |
| Люксембург | 8,51 | 22 | 8,37 | 20 |
| Маврикий | 5,36 | 63 | 5,52 | 62 |
| Мавритания | 2,09 | 122 | 1,65 | 133 |

Продолжение приложения Н

| Наименование страны | Значение Индекса экономики знаний в 2000 году, пункты | Позиция в рейтинге по значению Индекса экономики знаний в 2000 году, место | Значение Индекса экономики знаний в 2012 году, пункты | Позиция в рейтинге по значению Индекса экономики знаний в 2012 году, место |
|-----------------------------|---|--|---|--|
| Мадагаскар | 2,01 | 126 | 1,77 | 128 |
| Македония | 4,76 | 73 | 5,65 | 57 |
| Малави | 2,21 | 116 | 1,92 | 122 |
| Малайзия | 6,37 | 45 | 6,1 | 48 |
| Мали | 2,17 | 118 | 1,86 | 125 |
| Мальта | 7,08 | 39 | 7,88 | 31 |
| Марокко | 3,74 | 92 | 3,61 | 102 |
| Мексика | 5,43 | 61 | 5,07 | 72 |
| Мозамбик | 1,76 | 134 | 1,76 | 129 |
| Молдова | 4,93 | 69 | 4,92 | 77 |
| Монголия | 4,31 | 86 | 4,42 | 83 |
| Мьянма | 1,43 | 136 | 0,96 | 144 |
| Намибия | 4,51 | 80 | 4,1 | 89 |
| Непал | 2,06 | 124 | 1,58 | 134 |
| Нигерия | 2,09 | 123 | 2,2 | 118 |
| Нидерланды | 9,34 | 2 | 9,11 | 4 |
| Никарагуа | 2,96 | 106 | 2,61 | 114 |
| Новая Зеландия | 9,19 | 9 | 8,97 | 6 |
| Норвегия | 9,25 | 7 | 9,11 | 5 |
| ОАЭ | 6,05 | 48 | 6,94 | 42 |
| Оман | 5,28 | 65 | 6,14 | 47 |
| Пакистан | 2,12 | 121 | 2,45 | 116 |
| Панама | 5,91 | 50 | 5,3 | 65 |
| Парагвай | 3,68 | 93 | 3,95 | 91 |
| Перу | 4,99 | 66 | 5,01 | 74 |
| Польша | 7,23 | 35 | 7,41 | 38 |
| Португалия | 7,74 | 30 | 7,61 | 34 |
| Республика Корея | 8,42 | 24 | 7,97 | 29 |
| Российская Федерация | 5,28 | 64 | 5,78 | 55 |
| Руанда | 1,17 | 140 | 1,83 | 126 |
| Румыния | 5,66 | 53 | 6,82 | 44 |
| Сальвадор | 4,32 | 84 | 4,17 | 88 |
| Саудовская Аравия | 4,60 | 76 | 5,96 | 50 |
| Свазиленд | 3,49 | 97 | 3,13 | 106 |
| Сенегал | 3,15 | 102 | 2,7 | 113 |
| Сербия | n/a | 143 | 6,02 | 49 |
| Сингапур | 8,57 | 20 | 8,26 | 23 |
| Сирия | 2,85 | 110 | 2,77 | 111 |

Окончание приложения Н

| Наименование страны | Значение Индекса экономики знаний в 2000 году, пункты | Позиция в рейтинге по значению Индекса экономики знаний в 2000 году, место | Значение Индекса экономики знаний в 2012 году, пункты | Позиция в рейтинге по значению Индекса экономики знаний в 2012 году, место |
|---------------------|---|--|---|--|
| Словакия | 7,03 | 40 | 7,64 | 33 |
| Словения | 7,90 | 28 | 8,01 | 28 |
| Судан | 1,35 | 138 | 1,48 | 137 |
| США | 9,28 | 4 | 8,77 | 12 |
| Сьерра-Леоне | 1,25 | 139 | 0,97 | 143 |
| Таджикистан | 3,18 | 101 | 3,13 | 105 |
| Таиланд | 5,47 | 60 | 5,21 | 66 |
| Тайвань (Китай) | 8,83 | 16 | 8,77 | 13 |
| Танзания | 2,02 | 125 | 1,79 | 127 |
| Тунис | 4,15 | 89 | 4,56 | 80 |
| Турция | 5,42 | 62 | 5,16 | 69 |
| Уганда | 2,16 | 119 | 2,37 | 117 |
| Узбекистан | 3,25 | 100 | 3,14 | 104 |
| Украина | 5,65 | 54 | 5,73 | 56 |
| Уругвай | 6,66 | 42 | 6,39 | 46 |
| Фиджи | 4,72 | 74 | 3,94 | 93 |
| Филиппины | 4,59 | 77 | 3,94 | 92 |
| Финляндия | 9,22 | 8 | 9,33 | 2 |
| Франция | 8,53 | 21 | 8,21 | 24 |
| Хорватия | 6,59 | 43 | 7,29 | 39 |
| Чехия | 7,46 | 33 | 8,14 | 26 |
| Чили | 7,18 | 38 | 7,21 | 40 |
| Швейцария | 9,28 | 5 | 8,87 | 10 |
| Швеция | 9,65 | 1 | 9,43 | 1 |
| Шри-Ланка | 4,30 | 87 | 3,63 | 101 |
| Эквадор | 4,10 | 90 | 3,72 | 98 |
| Эритрея | 1,85 | 130 | 1,14 | 141 |
| Эстония | 8,15 | 26 | 8,4 | 19 |
| Эфиопия | 1,36 | 137 | 1,27 | 139 |
| ЮАР | 5,77 | 52 | 5,21 | 67 |
| Ямайка | 5,61 | 55 | 5,65 | 58 |
| Япония | 8,81 | 17 | 8,28 | 22 |

ПРИЛОЖЕНИЕ О

Таблица О.10 - Рейтинг инновационных компаний России, 2013 г

| Рейтинг компании | |
|------------------|---|
| 1 | Яндекс |
| 2 | Лаборатория Касперского |
| 3 | Cognitive Technologies |
| 4 | «Ростехнологии» ГК |
| 5 | ГК «Росатом» |
| 6 | «РЖД» ОАО |
| 7 | АФК «Система» |
| 8 | «Сбербанк» ОАО |
| 9 | Abbyy |
| 10 | «Оборонпром» Объединённая промышленная корпорация |
| 11 | «Концерн ПВО «Алмаз - Антей» |
| 12 | РКК «Энергия» |
| 13 | Mail.ru |
| 14 | «Компания „Сухой“» ОАО |
| 15 | Аэрофлот |
| 16 | «ВКонтакте» |
| 17 | Ростелеком |
| 18 | «Авиационный комплекс имени С. В. Ильюшина» ОАО |
| 19 | ОКБ им А.С.Яковлева |
| 20 | IBS |
| 21 | Навигационно-информационные системы НИС ГЛОНАСС |
| 22 | Государственный космический научно-производственный центр имени М.В.Хруничева |
| 23 | МТС |
| 24 | Группа ВТБ |
| 25 | КамАЗ |
| 26 | Мегафон |
| 27 | Газпром |
| 28 | 1С |
| 29 | ОАО ММК |
| 30 | Комстар - Объединённые ТелеСистемы |
| 31 | Ай-Ти |
| 32 | ГМК Норильский никель |
| 33 | Роснефть |
| 34 | АК АЛРОСА |
| 35 | Новолипецкий металлургический комбинат |
| 36 | АК Транснефть |
| 37 | Сибур |
| 38 | Северсталь |
| 39 | Корпорация Иркут |
| 40 | Группа ГАЗ |
| 41 | Евраз Груп |

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Таблица П.11 - Анализ динамики изменения оборота розничной торговли РФ за период с 2015-2017 гг.

| Показатель | 2015, трлн.руб. | 2016, трлн.руб. | 2017, трлн.руб. | Отклонения (+,-) | | | Темпы роста, % | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|-------------|-------------|
| | | | | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 |
| Оборот роз- ничной тор- говли РФ | 23,6 | 26,1 | 27,6 | 2,5 | 1,5 | 4 | 110,59 | 105,75 | 116,95 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Таблица П.12 – Перечень компетенций для оценки работников, в зависимости от категории их должности в организации

| Категория компетенций | Компетенции | Необходимость оценки компетенций, в зависимости от категории работника | | |
|-----------------------------|--|--|---------------|-----------------|
| | | административный | обслуживающий | вспомогательный |
| Служебные обязанности | дисциплина | + | + | + |
| | качество выполняемых работ | + | + | + |
| | объем выполняемых работ | + | + | + |
| | профессиональные знания | + | + | + |
| Мыслительные способности | способность структурировать информацию | + | + | |
| | способность выстраивать целостный образ ситуации | + | | |
| | способность предвидеть риски | + | + | |
| | способность анализировать возможные последствия | + | + | |
| | отсутствие сопротивления по рассмотрению альтернативных вариантов решения вопроса | + | + | |
| | способность принимать решения в условиях дефицита времени | + | + | |
| | проявление нестандартного подхода к решению вопроса | + | + | + |
| | способность генерировать различные варианты решения вопроса | + | + | |
| Организаторские способности | способность в процессе деятельности держать в поле зрения конечную цель | + | + | + |
| | умение выделить и распределить необходимые ресурсы в соответствии с поставленной задачей | + | | |
| | умение определить ключевые точки контроля и контролировать по ним деятельность группы | + | | |
| | умение управлять своим временем, придерживаться отведенного периода при решении задачи | + | + | + |

Окончание приложения Р

| Категория компетенций | Компетенции | Необходимость оценки компетенций, в зависимости от категории работника | | |
|-----------------------------|--|--|---------------|-----------------|
| | | административный | обслуживающий | вспомогательный |
| Коммуникативные способности | умение четко ставить задачи и определять приоритеты | + | | |
| | умение вдохновлять и мотивировать людей | + | | |
| | умение слышать других | + | + | |
| | способность адекватно реагировать на конструктивную критику, аргументируя свою позицию или принимая точку зрения оппонента | + | + | |
| | умение донести информацию | + | + | |
| | проявление чувства юмора | + | | |
| | спокойное и уважительное отношение к участникам | + | + | |
| | навыки самопрезентации | + | + | |
| Личностные качества | уверенность в себе | + | + | |
| | способность взять на себя ответственность за коллективный результат | + | | |
| | проявление инициативы | + | + | + |
| | способность идти на риск | + | | |
| | мотивация достижения | + | + | |
| | порядочность | + | + | + |
| | самостоятельность в принятии решений | + | + | |

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Таблица Р.13 – Оценка компетенций работников ООО «Ле Рой», в зависимости от категории их должности в организации

| Категория компетенций | Компетенции | Необходимость оценки компетенций, в зависимости от категории работника | | |
|-----------------------------|--|--|---------------|-----------------|
| | | административный | обслуживающий | вспомогательный |
| Служебные обязанности | дисциплина | 29 | 37 | 8 |
| | качество выполняемых работ | 36 | 49 | 7 |
| | объем выполняемых работ | 44 | 57 | 7 |
| | профессиональные знания | 31 | 71 | 6 |
| Мыслительные способности | способность структурировать информацию | 35 | 28 | - |
| | способность выстраивать целостный образ ситуации | 22 | - | - |
| | способность предвидеть риски | 19 | 32 | - |
| | способность анализировать возможные последствия | 32 | 34 | - |
| | отсутствие сопротивления по рассмотрению альтернативных вариантов решения вопроса | 19 | 36 | - |
| | способность принимать решения в условиях дефицита времени | 16 | 27 | - |
| | проявление нестандартного подхода к решению вопроса | 22 | 22 | 5 |
| | способность генерировать различные варианты решения вопроса | 20 | 33 | 4 |
| Организаторские способности | способность в процессе деятельности держать в поле зрения конечную цель | 19 | 38 | 6 |
| | умение выделить и распределить необходимые ресурсы в соответствии с поставленной задачей | 35 | - | - |
| | умение определить ключевые точки контроля и контролировать по ним деятельность группы | 26 | - | - |
| | умение управлять своим временем, придерживаться отведенного периода при решении задачи | 29 | 28 | 4 |
| | умение четко ставить задачи и определять приоритеты | 28 | - | - |

Окончание приложения С

| Категория компетенций | Компетенции | Необходимость оценки компетенций, в зависимости от категории работника | | |
|-----------------------------|--|--|---------------|-----------------|
| | | административный | обслуживающий | вспомогательный |
| Коммуникативные способности | умение вдохновлять и мотивировать людей | 32 | - | - |
| | умение слышать других | 21 | 32 | - |
| | способность адекватно реагировать на конструктивную критику, аргументируя свою позицию или принимая точку зрения оппонента | 25 | 37 | - |
| | умение донести информацию | 34 | 31 | - |
| | проявление чувства юмора | 20 | - | - |
| | спокойное и уважительное отношение к участникам | 36 | 26 | - |
| | навыки самопрезентации | 25 | 24 | - |
| Личностные качества | уверенность в себе | 33 | 35 | - |
| | способность взять на себя ответственность за коллективный результат | 31 | - | - |
| | проявление инициативы | 22 | 27 | 3 |
| | способность идти на риск | 19 | - | - |
| | мотивация достижения | 24 | 31 | - |
| | порядочность | 35 | 54 | 9 |
| | самостоятельность в принятии решений | 31 | 24 | - |
| Итоговое значение баллов | | 866 | 850 | 813 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Т

Таблица Т.14 – Оценка компетенций работников ООО «Ле Рой», в зависимости от категории их должности в организации, после внедрения предложений по совершенствованию работы с персоналом

| Категория компетенций | Компетенции | Необходимость оценки компетенций, в зависимости от категории работника | | |
|-----------------------------|--|--|---------------|-----------------|
| | | административный | обслуживающий | вспомогательный |
| Служебные обязанности | дисциплина | 32 | 54 | 8 |
| | качество выполняемых работ | 36 | 68 | 7 |
| | объем выполняемых работ | 40 | 76 | 7 |
| | профессиональные знания | 31 | 71 | 6 |
| Мыслительные способности | способность структурировать информацию | 35 | 56 | - |
| | способность выстраивать целостный образ ситуации | 29 | - | - |
| | способность предвидеть риски | 19 | 42 | - |
| | способность анализировать возможные последствия | 32 | 61 | - |
| | отсутствие сопротивления по рассмотрению альтернативных вариантов решения вопроса | 19 | 49 | - |
| | способность принимать решения в условиях дефицита времени | 16 | 46 | - |
| | проявление нестандартного подхода к решению вопроса | 22 | 40 | 5 |
| | способность генерировать различные варианты решения вопроса | 20 | 52 | 4 |
| Организаторские способности | способность в процессе деятельности держать в поле зрения конечную цель | 29 | 38 | 6 |
| | умение выделить и распределить необходимые ресурсы в соответствии с поставленной задачей | 35 | - | - |
| | умение определить ключевые точки контроля и контролировать по ним деятельность группы | 26 | - | - |
| | умение управлять своим временем, придерживаться отведенного периода при решении задачи | 29 | 44 | 4 |
| | умение четко ставить задачи и определять приоритеты | 28 | - | - |

Окончание приложения Т

| | | | | |
|-----------------------------|--|-----|------|----|
| Коммуникативные способности | умение вдохновлять и мотивировать людей | 32 | - | - |
| | умение слышать других | 21 | 32 | - |
| | способность адекватно реагировать на конструктивную критику, аргументируя свою позицию или принимая точку зрения оппонента | 25 | 37 | - |
| | умение донести информацию | 34 | 31 | - |
| | проявление чувства юмора | 20 | - | - |
| | спокойное и уважительное отношение к участникам | 36 | 42 | - |
| | навыки самопрезентации | 25 | 36 | - |
| Личностные качества | уверенность в себе | 33 | 37 | - |
| | способность взять на себя ответственность за коллективный результат | 31 | - | - |
| | проявление инициативы | 22 | 27 | 3 |
| | способность идти на риск | 19 | - | - |
| | мотивация достижения | 24 | 31 | - |
| | порядочность | 35 | 75 | 9 |
| | самостоятельность в принятии решений | 31 | 42 | - |
| Итоговое значение баллов | | 866 | 1087 | 59 |